

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114677909>













Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

Government  
Publications

7

CA1  
CS 77  
- A55

# Public Service Commission 2008-2009 Annual Report



Canada





Public Service Commission

2008-2009

**Annual Report**





# PSC Mission, Vision and Values Statement

## Mission and Vision – Striving for excellence

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

## Values to guide our actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

**Integrity** in our actions;

**Fairness** in our decisions;

**Respect** in our relationships; and

**Transparency** in our communications.

# Table of Contents

## Chapter 1

Opinion of the Commission .....	2
Context .....	2
Overall strength and integrity of staffing .....	3
Issues of concern .....	5
Continuous improvement of Public Service Commission functions .....	10
Looking forward: preparing for the five-year review .....	12

## Chapter 2

A highly delegated staffing system .....	20
Employees under the <i>Public Service Employment Act</i> .....	20
Overall public service hiring and staffing activities .....	22
Hiring activity to the public service by geographic area .....	23
Executive Group .....	26
Official languages .....	29
<i>Public Service Official Languages Exclusion Approval Order</i> .....	31

## Chapter 3

Overall progress regarding merit and the guiding values .....	36
Overall assessment .....	39
Access .....	43
Fairness .....	47
Transparency .....	48
Representativeness .....	50
New method of measuring of employment equity recruitment rates .....	50
Assessment of employment equity recruitment trends and performance .....	52
Noteworthy practices .....	57

## Chapter 4

A non-partisan public service .....	60
Non-partisanship in staffing .....	61
Part 7 of the <i>Public Service Employment Act</i> .....	61
Political candidacy .....	63
Investigations into political activities .....	67
Increased communication needed .....	71
Non-partisanship in the 21 <sup>st</sup> century .....	72

## Chapter 5

Management of staffing in departments and agencies .....	76
Overall progress in key change areas .....	78
Delegation of staffing to deputy heads .....	80
Human resources planning and integration with business planning .....	81



Organizational human resources support systems .....	83
Managerial accountability for results.....	85
Efficiency and time to staff .....	87
Collective staffing .....	87
Measuring time to staff .....	88
Efficiency measured by time to staff .....	91
Potential for further progress .....	94
Top performers based on the Public Service Commission's assessment of the 2008-2009 Departmental Staffing Accountability Reports.....	96

## Chapter 6

Oversight and accountability .....	98
Safeguarding merit through a continuum of tools .....	98
Oversight review and recommendations.....	99
Audits, studies and evaluations.....	100
Investigations into appointment processes.....	108

## Chapter 7

Enabling departments and agencies .....	118
Refinements to the policy suite.....	119
Priority administration .....	121
Enabling infrastructure .....	123
Recruitment of post-secondary graduates .....	123
Recruitment of students for temporary employment.....	125
Recruitment statistics and volumes .....	128
PSC-led pools .....	131
Executive resourcing services .....	132
Assessment services and products .....	132
Assessment volumes.....	133
Tailored assessment tools and services.....	134
Test accommodation .....	135
Second language evaluation .....	135
Security of PSC tests.....	138
E-testing and assessment innovations .....	138
Public Service Staffing Modernization Project.....	140

## **Appendices**

### **Appendix 1A**

Public Service Commission continuum of tools for ensuring merit ..... 142

### **Appendix 1B**

Review of Public Service Commission Oversight – Action Plan ..... 146

### **Appendix 2**

Audit, Evaluation and Studies Plan / 2010 and 2011 ..... 155

### **Appendix 3**

Staffing Management Accountability Framework ..... 158

### **Appendix 4**

Specific restrictions and conditions applied to organizations following results  
of Public Service Commission oversight activities ..... 160

### **Appendix 5**

Specific sub-delegation arrangements – summary ..... 161

### **Appendix 6**

Profile of new indeterminate employees ..... 162

### **Appendix 7**

Statistical tables ..... 166

### **Appendix 8**

Glossary ..... 187

**Biographies** ..... 200

**Public Service Commission organization chart** ..... 204

**Offices of the Public Service Commission** ..... 206





# Chapter 1

## Opinion of the Commission





# 1 Opinion of the Commission

- 1.1 In 2008-2009, the Public Service Commission (PSC) continued to play its unique and essential role of ensuring, on behalf of Parliament, a professional, merit-based, non-partisan public service.
- 1.2 This year was the third full year of operation under the *Public Service Employment Act* (PSEA) which came into force in 2005. Departments and agencies, and the PSC, continued to make progress in implementing the objectives set out in the Act, with significant achievements being made in some areas. However, the PSC is concerned that there are early and important signs that added vigilance is required to ensure that Canadians continue to benefit from a merit-based, non-partisan public service in the years ahead.

## Context

- 1.3 The current PSEA introduced changes across the public service to modernize human resources (HR) management. The changes increased the responsibilities of deputy heads to staff their organizations and manage people. They reinforced safeguards to protect the long-standing core public service values of merit and non-partisanship and strengthened the accountability of the institutions and individuals responsible for managing the public service.
- 1.4 Specific elements of the HR management regime underwent fundamental changes. The current Act introduced an explicit definition of merit, the basis upon which appointments are made to and within the public service. The Act is values-based in its orientation. It encourages the PSC to delegate staffing authorities to deputy heads who, in turn, put staffing in the hands of managers. The central objective was to improve the ability of managers to customize staffing processes to address their particular operational needs. At the same time, the Act placed greater emphasis on ensuring effective accountability of deputies to the PSC and, through the PSC, to Parliament.
- 1.5 The Preamble to the Act envisions a public service that, amongst other things, “is characterized by fair, transparent employment practices, respect for employees, effective dialogue, and recourse aimed at resolving appointment issues.” Consistent with this, several important changes were made to the recourse regime. “Informal discussion” was introduced for employees participating in internal appointment processes. The Act provides that, where the PSC delegates the authority to make internal appointments to

a deputy head, the authorization must include the power to revoke those appointments and to take corrective action following an investigation by the deputy head. The intent of these changes was, for the most part, that the concerns of employees be addressed in the workplace, with the exception of fraud, political influence or abuse of authority. The Public Service Staffing Tribunal (PSST) was established to hear and decide complaints of abuse of authority in internal appointments, implementation of corrective actions ordered by the Tribunal and layoffs. An employee can also complain to the PSST that a revocation was unreasonable or that there was a failure to assess them in the official language of their choice. The Act places a greater emphasis on oversight for the PSC, through its audit function and refocused investigative powers.

- 1.6 The Act also addresses political activities. Part 7 clarifies the right of employees to engage in political activities while maintaining the principle of political impartiality in the public service. It established a new role for the PSC in reviewing requests from employees to seek nomination as, or to be, a candidate in a municipal election. The PSC may grant permission if it is satisfied that the activity will not impair, or be perceived as impairing, the employee's ability to perform his or her duties in a politically impartial manner.
- 1.7 As has been widely noted by the PSC and others, the full potential of the PSEA could only be realized with significant cultural change. The Act affected deputy heads, who were accountable for exercising increased delegated responsibilities for their staffing operations; managers, who needed to learn how to apply a values-based approach and their new accountability for staffing; HR professionals, who needed to adjust their roles to support managers; and employees, who needed to become familiar with new staffing processes and mechanisms for recourse.
- 1.8 In the third year since implementation, we now have a base of knowledge and experience under the PSEA to better understand the impact of these changes.

## Overall strength and integrity of staffing

- 1.9 In 2008-2009, the public service continued to experience growth. As of March 2009, there were 208 947 individuals in organizations for which the PSC has delegated its authority to make appointments to deputy heads, an increase of 4.5% from March 2008.

■ ■ ■

*...we have found that the progress made in realizing the intent of the current PSEA in its first two years of operation has continued and, in some areas, improved.*

■ ■ ■

1.10 Growth, along with retirements and continued strong internal mobility, resulted in persistent high levels of staffing activity this year. Organizations for which the PSC has delegated its authority to make appointments conducted a total of 126 651 staffing activities in 2008-2009.<sup>1</sup> This represents an increase of 3.7% over the previous fiscal year. Of note, the number of new indeterminate hires from outside the public service increased by 20.1%, to 12 705. In addition, of the approximately 9 700 indeterminate employees who left the public service in 2008-2009, most left through retirement. Resignations represented only 1.4% of the indeterminate population.

1.11 High levels of staffing activity reinforce the need for a modernized staffing system, one that is responsive to the needs of organizations and managers and supported by a strong HR community. At the same time, this environment presents many opportunities for employees and Canadians to be engaged in meaningful work in the public service.

1.12 Based on the PSC's various oversight activities in 2008-2009, we have found that the progress made in realizing the intent of the current PSEA in its first two years of operation has continued and, in some areas, improved. Of particular note:

- Overall, the staffing performance of organizations is acceptable, with an improvement of about four percentage points (to 77%) in the number of performance areas reviewed across departments and agencies and assessed as acceptable. Furthermore, we are starting to see examples of strong management performance.
- The number of departments and agencies having acceptable performance regarding integrated HR and business planning jumped 33 percentage points, from 28% in 2007-2008 to 61% in 2008-2009.
- There has also been a significant increase, from 36% in 2007-2008 to 75% in 2008-2009, in organizations assessed as acceptable with respect to organizational HR support systems. Nonetheless, in seven large organizations (representing 40.4% of the PSEA universe), sub-delegated managers indicated that better support was required from their staffing advisors and systems.

At the same time, significant improvements are still required by organizations in the area of managerial accountability for results.

1.13 We have also concluded based on our 2008-2009 oversight activities that the core values of merit and non-partisanship are generally being respected across the public service. However, we are increasingly concerned that the integrity of the appointment system is being undermined by the cumulative impacts

---

<sup>1</sup> See Chapter 2, A highly delegated staffing system



of organizational practices that do not adequately adhere to a values-based approach respecting the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness. We have found individual cases where merit has not been respected, or where there is insufficient evidence to determine whether merit was respected. We have also observed the emergence of new challenges with respect to non-partisanship that require more attention to ensure that Canadians continue to benefit from a merit-based, non-partisan public service in the years ahead.

## Issues of concern

- 1.14 **Time to staff** – One of the primary expectations of the PSEA was that staffing would be faster and more efficient. Efficient staffing processes allow the public service to maintain effective operations and program delivery and enable managers to compete more effectively with other prospective employers. Efficient staffing processes also ensure that employees are appointed more quickly and in place to perform the work that is required.
- 1.15 The time it takes to staff positions is an important indicator of the efficiency of the staffing system. When faced with excessive time to staff, work can be delayed or managers may turn to alternate or temporary staffing options, such as casual employees or acting appointments, with the attendant impacts on the core and guiding values of the PSEA. Candidates may also accept offers of employment elsewhere, in another work unit or another organization, or outside the public service.
- 1.16 In 2008-2009, the PSC's analysis of the Survey of Appointments and Survey of Staffing found that, while the average time required to staff indeterminate advertised positions increased following the coming into force of the PSEA in December 2005 from 22.8 weeks to 24.1 weeks, it then decreased to 23.5 weeks as organizations started to adapt to the new staffing regime. Analysis of internal indeterminate advertised staffing processes shows that increased time to staff under the current PSEA is partly due to the increased use of collective staffing, which can often take longer to complete than distinct staffing processes. Additional analysis of time to staff is presented in Chapter 5.
- 1.17 While improvements are being made as experience with the current regime grows, the PSC is concerned that the average time to staff still remains higher than it was prior to the current Act. Other analysis we conducted in 2008-2009 demonstrated that improvements in time to staff can be achieved by up-front investments in HR planning, organizational support (e.g. HR capacity and systems), as well as managerial accountability and monitoring of results. The PSC's Extreme Hiring Makeover pilot, for example, showed

---

...there remains considerable potential for organizations and individual managers to reduce the time required to staff within the existing legislative and policy framework.

---

that managers, and a strong project management approach, can help ensure that efficiencies are achieved along the various steps of the process. Using such an approach for an external process, staffing was completed in 45 calendar days (from advertisement to offers of appointment).

- 1.18 Based on the evidence available, the PSC believes that there remains considerable potential for organizations and individual managers to reduce the time required to staff within the existing legislative and policy framework. Reductions of up to 30% in the time to staff may be possible, depending on the type of process and the size of the organization, and provided managers have the HR support, information and tools they require and adopt a more proactive management approach.
- 1.19 While increased efficiency and reduction in time to staff was a primary expectation of the PSEA, efficiency cannot be gained at the expense of the core and guiding values of the Act. By focusing its efforts on providing innovative approaches and tools for staffing, information to monitor staffing performance and clearer guidance on balancing the values, the PSC will continue to support organizations seeking to become “best performers” when it comes to time to staff.
- 1.20 **Temporary workforce** – In its 2006-2007 Annual Report to Parliament, the PSC raised concerns related to the recruitment of permanent hires via the temporary workforce. In 2008-2009, the PSC observed not only that the trend has persisted, but also that casual employment is increasingly used as a source of permanent hires.
- 1.21 While we recognize the need for temporary workers to meet short-term requirements or to bring in special expertise, casual workers are excluded from all provisions of the PSEA, including merit. In subsequent appointments of casuels to indeterminate positions, these workers have an advantage over other candidates because of the knowledge, experience and exposure they acquired while they were employed as a casual worker. In addition, casuels tend to be drawn from local pools, impacting on the values of access and representativeness.
- 1.22 In 2008-2009, PSC statistics showed that there has been some improvement in the area of indeterminate hires, with the proportion of public servants with no prior experience in the public service increasing from just over 16% in 2000-2001 to 35% in 2008-2009. However, we also observed a new trend: the prior public service employment of new indeterminate hires is increasingly more likely to be in the casual workforce exclusively. Individuals whose prior experience in the public service was as casual workers, and who were never term employees, represented 4% of all new indeterminate hires in 2000-2001. By 2008-2009, this proportion had increased to 15%.

- 1.23 The proportion of new indeterminate hires with prior experience as casual hires in the public service is a concern to the PSC. The advantage of hiring individuals with prior experience in the federal public service needs to be balanced with the guiding values of access, fairness, transparency and representativeness. In 2009-2010, the PSC will be examining this trend and its implications in more depth and determining whether further actions are necessary.
- 1.24 **Use of private firms** – We are also concerned that private firms are being used to hire temporary workers outside the PSEA. If there is an established job, unless it is temporarily vacant, under most circumstances it should be filled pursuant to the PSEA through an appointment made on the basis of merit. In addition, the repeated use of contractors over an extended period can be counter to the guiding values. For example, there are issues associated with the advantages gained by the contract workers for entry into the public service and whether these workers meet the requirements of public servants. Given the use of private firms, in 2009-2010 we will be taking a closer look at temporary help services within the context of the PSEA and adherence to the guiding values.
- 1.25 **Student bridging** – The PSC's October 2008 statistical study on *Appointments under the Public Service Employment Act following participation in federal student employment programs* determined that over one fifth of participants in the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) obtained term and indeterminate jobs in the public service. The PSC's *Audit of the Federal Student Work Experience Program and Subsequent Appointments Through Bridging Mechanisms*, released in May 2009, found that, overall, the program is working reasonably well.
- 1.26 However, the audit also found that over one third of the bridging appointment processes reviewed were unsatisfactory in that they did not respect the PSC *Appointment Framework*. Furthermore, audited organizations had not integrated bridging appointments into their HR plans and few of them had monitored selection and appointment decisions to ensure that they respected the PSEA and the guiding values. The audit concluded that more rigour is needed in the documentation supporting bridging decisions in order to ensure that legislative and policy requirements, as well as the staffing values, are respected.
- 1.27 Over the past few years, the number of FSWEP participants hired into the public service has continued to increase, from 9 574 hires in 2006-2007 to 9 932 hires in 2008-2009. With the announcement in the January 2009 Budget of an additional \$20 million over two years for departments and agencies to hire students, this upward trend may continue. Especially if it does, the PSC expects managers to apply greater rigour in demonstrating merit and adherence to the guiding values when making bridging decisions.

---

...more rigour is needed  
in the documentation  
supporting bridging  
decisions  
in order to ensure that  
legislative and policy  
requirements, as well  
as the staffing values,  
are respected.

---




As of December 2008,  
the PSC finalized its  
expansion of the use of a  
NAOS for all positions  
across the country.

- 1.28 **National area of selection** – The national area of selection (NAOS) policy requirement was designed to increase access to federal public service jobs for people across Canada and for Canadians living abroad. As of December 2008, the PSC finalized its expansion of the use of a NAOS for all positions across the country. All full-time term positions of six months or more and all indeterminate jobs that are advertised external appointment processes are now open to candidates across Canada and to Canadians living abroad, whereas just 19% of such jobs were so in 2004.
- 1.29 The number of applicants in 2008-2009 indicates that more Canadians are taking advantage of the expanded access to jobs. In 2007-2008, 91 996 (38%) of 242 096 applications for jobs in the National Capital Region were from other regions. In 2008-2009, this rose to 88 050 (41%) of 214 756 applications. This rate of increase was typical of other regions except for Saskatchewan, where the number of applications from other regions rose from 7 419 (66%) of 11 242 in 2007-2008 to 16,646 (80%) of 20 808 in 2008-2009.
- 1.30 Preliminary analysis of appointment data suggests that the goal to enhance access to jobs is being met. However, the PSC cannot conclude whether the appointment rate of candidates from other regions is sufficient since there is no benchmark. The PSC will therefore continue to monitor appointment rates and initiate research to better understand the variables that affect it.
- 1.31 **Non-advertised appointment processes** have been assessed by the PSC as a risk area that needs to be more closely monitored by deputy heads to ensure respect for the core and guiding values. The PSC has concerns about the reporting of this information and data quality. The PSC's *Study on the Data Collection of Non-Advertised Appointment Processes* found that accuracy varied greatly among organizations and that both over- and under-reporting was occurring. Coding errors were found in all four organizations selected for the study.
- 1.32 Nevertheless, based on organizational reports to the PSC, we estimate that, in 2008-2009, the percentage of non-advertised processes appears to have decreased from the year before, from 40% to 37%. The PSC's estimates also indicate that 84% of acting appointments of four months or more were made via non-advertised processes. Given that acting appointments provide an advantage for subsequent promotion, there is room for improvement in advertising acting positions and ensuring fair staffing practices.
- 1.33 The PSC's preference is for advertised processes, as they are a better reflection of the guiding values of access and transparency. Non-advertised processes may be justified if they are compliant with organizational criteria and the PSC's policy for choice of appointment process. The PSC requires that there

be documentation with written rationale for using a non-advertised process, demonstrating that the values have been considered. Deputy heads are also required to monitor and report on their use of non-advertised processes. The results of our audits show that organizations are having difficulty meeting these requirements.


- 1.34 **Employment equity** – Representativeness is one of the PSC’s guiding values that managers must consider throughout an appointment process. Reliable information to effectively plan and monitor progress in representativeness is also critical. The PSC has developed a new methodology for determining the recruitment rates for Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities in externally advertised processes.
- 1.35 In 2008-2009, PSC analysis shows continued progress for three employment equity (EE) groups — Aboriginal peoples, visible minorities and women — whose appointment rates from externally advertised processes are greater than their respective workforce availability (WFA). However, the public service is not sufficiently attracting persons with disabilities to externally advertised positions, and their recruitment rate continues to be lower than their WFA.
- 1.36 For visible minorities, the PSC’s latest statistics show that their appointment rates from externally advertised processes have been much better than previously estimated and that the rates have increased steadily, from 15.6% in 2006-2007 to 17.3% in 2007-2008 to 18.8% in 2008-2009. We are still concerned about the rate of “drop-off” from the application to the appointment stages. The PSC’s most recent research on EE groups in externally advertised recruitment processes found that the rate of drop-off for visible minorities was four percentage points, based on applicants. This is lower than the rate reported in previous studies. The PSC will work with organizations to understand the contributing factors to this drop-off and remove any barriers in the process.
- 1.37 The new methodology for calculating the rate of EE recruitment is only the beginning of a solution. Given the importance of accurate and reliable statistical data on EE groups, the PSC is working with stakeholders to achieve one common methodology for measuring and reporting on representativeness in appointments and in the public service population. The methodology will comply with both the *Employment Equity Act* and the *Privacy Act* in addition to the PSEA.

---




*...the public service is not sufficiently attracting persons with disabilities to externally advertised positions, and their recruitment rate continues to be lower than their workforce availability (WFA).*

---




## Continuous improvement of Public Service Commission functions

- 1.38 Implementing the PSEA continues to be a work in progress in departments and agencies, as it is in the PSC. In a highly delegated and decentralized model, the PSC's mechanisms for oversight and accountability as well as its policy framework, guidance and support have to be clarified, refined and adjusted on an ongoing basis, in collaboration with key players.
- 1.39 **Funding** – In January, the government announced the results of the Horizontal Strategic Review of Human Resources Management as part of Budget 2009. The PSC participated in this review, along with the Treasury Board of Canada Secretariat, the Canada Public Service Agency, the Canada School of Public Service, the PSST and the Public Service Labour Relations Board. As a result of the review, the PSC's annual budget was reduced by \$3.1 million in 2009-2010 and by a further \$1.5 million in 2011-2012, for a total permanent reduction of \$4.6 million. The PSC believes that this 5% cut is manageable with increased cost-recovery authorities.
- 1.40 **Oversight** – Following the Horizontal Strategic Review of Human Resources, the PSC mandated an Independent Review Committee (the Committee) to determine the appropriateness of the approach and the level of effort of the PSC oversight and to identify areas for improvement.
- 1.41 The Committee concluded that the PSC's approach to oversight was appropriate, but that some calibration was required in the quality and amount of monitoring. In its review, the Committee found that there was a need to develop capacity across the PSC's monitoring and audit activities. It also concluded that simply enhancing PSC oversight, in isolation, would not be enough. It noted that full implementation of the PSEA would require renewed engagement and a concerted "team effort," including deputy heads, managers, HR specialists and bargaining agents.
- 1.42 In particular, the Committee underscored the importance of effective communication channels with employees and bargaining agents for ensuring effective oversight. The PSC is committed to revitalizing its regular meetings with bargaining agents to discuss and consult on the effectiveness of the staffing system through the Public Service Commission Advisory Council.
- 1.43 The Committee made a total of 18 recommendations in its January 2009 report. The PSC has accepted all of them, and an action plan has been put in place to address them over the next two years.



*In its review, the Committee found that there was a need to develop capacity across the PSC's monitoring and audit activities.*





- 1.44 **Investigations** are an important oversight tool to help safeguard the integrity of the staffing system and the non-partisanship of the federal public service. The PSC has the authority to investigate certain appointment processes. Deputy heads are delegated the authority to make internal appointments, to revoke internal appointments and to take corrective action whenever the deputy head, after an investigation, is satisfied that an error, an omission or improper conduct affected the selection of a person for appointment. In the last fiscal year, only nine investigations by deputy heads were reported to the PSC, six of them founded.
- 1.45 The PSC is concerned that deputy heads may not be using their authority as expected. If it is determined that problems exist within an internal appointment process and that no action was taken by the department or agency to examine the problems, the PSC can and will conduct an audit under section 17 of the PSEA. In 2008-2009, the PSC provided information to delegated organizations and bargaining agents in order to explain this new approach. These efforts will continue in 2009-2010.
- 1.46 **Appointment Policy** – To ensure a values-based, harmonized suite of policies respecting the spirit of the legislation and supporting a well-functioning delegated appointment model, the PSC has begun a review of its *Appointment Policy*. The review focuses on identifying issues and determining whether statutory or policy solutions are required; policies and policy support tools are consistent with PSEA requirements and with staffing values; and policy guidance is concise and clear. The policy review will be completed in December 2009.
- 1.47 **Political Candidacy** – In 2008-2009, the PSC received 54 new requests for permission to seek nomination as, or to be, a candidate in an election. This represents a 20% increase from last year, when 45 new requests were received. Municipal election requests once again represented the majority of new candidacy requests (41 of 54, or 76%) received from employees during the fiscal year. Of the 36 employees granted permission to be candidates in municipal elections in 2008-2009, only 2 (6%) were on condition of a leave of absence without pay, if elected.
- 1.48 In light of the experience gained in the last three years, the PSC has undertaken to streamline its approach to approving municipal candidacy requests. It is expected that this streamlining will facilitate the timely review of candidacy requests, while ensuring that the PSC fulfills its mandate to safeguard a politically impartial public service.

---

■ ■ ■

*...the PSC  
has undertaken to  
streamline its approach  
to approving municipal  
candidacy requests.*

---

■ ■ ■

- 1.49 **Staffing and Assessment Services** – Given our statutory mandate, the PSC continues to support organizations in their delegated appointment authorities. In order to do so, it is essential to maintain a core group of centralized services providing automated tools, systems and services that support collective needs, such as post-secondary recruitment and student programs. This approach offers economies of scale across the public service and allows the PSC to implement innovative and leading practices in staffing in order to meet the current and future resourcing needs of the public service. PSC services are increasingly provided on a cost-recovery basis.

## Looking forward: preparing for the five-year review

- 1.50 The PSEA includes a requirement that the Act and its administration be reviewed five years after it comes into force. This five-year period will elapse on December 31, 2010. It is therefore time for the PSC to reflect on the expectations, progress and factors affecting full implementation and on whether the Act's objectives are being reached. It is also time to ask what improvements are required to ensure a modernized, values-based HR management system in the future.
- 1.51 In preparation for the five-year review, the PSC will be taking stock of the implementation of the PSEA: whether the Act has been implemented as intended and whether it adequately equips the PSC and others to protect merit and non-partisanship in the years ahead. In addition to the oversight review completed in 2008-2009, the PSC is undertaking a comprehensive assessment of its other roles and responsibilities, the PSC Appointment Policy Framework and the effectiveness of the PSC's service delivery model, as well as supporting research and analysis. This work is expected to be completed by December 2010 and will culminate in a special report to Parliament. The special report will include recommendations for possible amendments to the PSEA and, as one of the PSC's contributions to the five-year review, will help shape future directions for HR management in the public service. The PSC has singled out three issues for detailed analysis: merit, non-partisanship and recourse.
- 1.52 **Merit** – Merit has been the foundation of a competent, professional, non-partisan public service for more than a century. It plays an essential role not only in protecting against political patronage, but also in ensuring that employees are hired and can advance based on their ability to do the work rather than on personal favouritism.
- 1.53 The merit system, however, is comprised of more than the definition of merit alone. It is the inter-connected collection of institutions, laws, regulations, policies, accountabilities, processes, practices and procedures that govern appointment decisions.

---

*It is...time for  
the PSC to reflect  
on the expectations,  
progress and factors  
affecting full  
implementation and  
on whether the  
Act's objectives are  
being reached.*

---

- 1.54 Some elements of the system are prescribed in the PSEA and its regulations. Some are found in the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, other important federal legislation and related jurisprudence. Another critical element is the PSC's Appointment Policy Framework, which sets out the requirement that key decision points in the appointment process must be guided by the values of access, fairness, transparency and representativeness. The merit-based system also assigns roles and responsibilities for revoking appointments and taking corrective action, following investigations into allegations of an error, omission or improper conduct, or that merit was not respected, as well as complaints of abuse of authority.
- 1.55 In safeguarding merit, the PSC must be concerned with the integrity of individual appointments, as well as the integrity of the staffing system overall. As noted earlier, the PSC has concluded that merit is generally being respected in appointments across the public service. However, the Public Service Employee Survey conducted in 2008-2009 raises some concerns. For instance, the Survey found that 24% of respondents in PSEA organizations who provided an opinion did not agree that in their work unit they "hire people who can do the job"; and 35% did not agree that when they were a candidate in competitions during the previous three years "competitions were run in a fair manner." The PSC will be examining these and other employee perceptions related to merit identified in the Survey and their implications in more detail in the year ahead.
- 1.56 While individual staffing decisions may be appropriate, the cumulative effect of many decisions may still not ensure the integrity of the staffing system overall. The PSC has found signs in 2008-2009 that the new definition of merit in the PSEA, which provides more discretion to managers, requires — at both the individual and system levels — a more sophisticated approach to applying the core and guiding values and weighting the values in different circumstances. Experience with implementation of the new definition of merit may also suggest refinements in performance measurement. The PSC will be examining these issues further over the coming year.
- 1.57 **Safeguarding non-partisanship** – A non-partisan public service is essential for both a professional public service and responsible democratic government. A non-partisan public service provides Ministers with objective policy advice; administers programs and services in a politically impartial way; and provides a measure of stability and ensures peaceful and orderly political successions, maintaining stable operations and uninterrupted services for citizens.
- 1.58 Traditionally, efforts to achieve a non-partisan public service at the federal level in Canada have centered on ensuring that appointments to the public service are merit-based and free of political influence, as well as imposing restrictions on the political activities of public servants upon appointment. A number of developments over the past 30 years are putting this approach

---

...the new definition of merit in the PSEA, which provides more discretion to managers, requires — at both the individual and system levels — a more sophisticated approach to applying the core and guiding values and weighting the values in different circumstances.

---



to the test. The adoption of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* in 1982 and the subsequent decision by the Supreme Court of Canada (Osborne, 1991) confirming the right of public servants to engage in political activities have fundamentally changed the landscape for safeguarding the non-partisan character of the public service. They underscore that the central challenge is to balance the rights of individuals with the constitutional convention of the political neutrality of the public service.

- 1.59 The current PSEA struck a particular balance. The legislation reconfirmed, in its Preamble, that non-partisanship is a core value of the public service that must be independently safeguarded for the benefit of Canadians. In addition, Part 7 of the Act established an enhanced regime for political activities at the federal, provincial, territorial and municipal levels. Part 7 explicitly recognizes the right of an employee to engage in political activity so long as it does not impair, or is not perceived as impairing, the employee's ability to perform his or her duties in a politically impartial manner.
- 1.60 Today, the safeguarding of the non-partisan character of the public service is taking place in the context of the baby-boomers retiring and tens of thousands of new recruits entering the public service for the first time. It is clear from numerous studies by the Public Policy Forum and others that these new recruits bring with them greater social and cultural diversity and different attitudes about work, careers and Canada's institutions — and, in many cases, less familiarity with what it means to be a public servant in a professional, non-partisan public service.
- 1.61 Ensuring that these new recruits understand their roles and responsibilities with respect to non-partisanship must be a key element of renewal efforts across the public service in the years ahead. Those retiring play an important role in transferring the required knowledge. In addition, it must be recognized that, compared to the influx of new recruits in the 1970s, this generation of new recruits is arriving to a different regime regulating political activities and a highly decentralized staffing system in which hiring managers have greater discretion to make values-based decisions.
- 1.62 Technology is also having an impact. New means of communication, such as social networking Web sites like Twitter and Facebook, as well as blogs, are helping to blur the lines between the public and private lives of public servants and make it easier to express opinions that could potentially undermine the political neutrality of the public service. They have created new avenues for, and visibility of, political activities. Technology such as the internet and satellite television also plays a part in providing Canadians with more opportunities to learn about behaviour in other jurisdictions, both domestic and international.

---

*Today, the safeguarding of the non-partisan character of the public service is taking place in the context of the baby-boomers retiring and tens of thousands of new recruits entering the public service for the first time.*

---

1.63 Non-partisanship is one of the professional values of the public service. Its relationship to other important professional values, such as neutrality, impartiality, duty of loyalty and responsiveness, is complex and uncharted. The PSEA itself recognizes that non-partisanship competes on a daily basis with other values, such as efficiency, effectiveness and responsiveness, in staffing as well as policy and decision-making across the public service. As the Task Force on Public Service Values and Ethics stated in 2000, “Even our most cherished values are regularly in tension, and we are constantly having to make trade-offs between them.”<sup>2</sup>

1.64 The Act, however, does not cover all activities that could be perceived as inappropriate with respect to non-partisanship, as they do not fall within the definition of political activities in the Act, nor does it cover the broader public service. In some cases, involvement in outside causes or advocacy activities may pose real or perceived risks to the integrity of the public service. Activities not defined in the PSEA are subject to the *Values and Ethics Code for the Public Service* or to the respective codes of conduct of organizations for which the Treasury Board of Canada is not the employer. The *Public Servants Disclosure Protection Act* requires that the Employer (Treasury Board) establish a new *Federal Public Sector Code of Conduct*. This new Code will replace the existing *Values and Ethics Code for the Public Service* and will apply to the entire federal public sector, including Crown corporations. The result is potential conflicts, gaps and uncertainties in the overall approach for safeguarding non-partisanship, the scope of its application and access to practical guidance on how to reconcile competing values.

1.65 The PSC is overseeing a highly delegated system in which managers have more discretion to make values-based decisions and in which public servants have the right to engage in political activities. Both aspects are highly dependent on the judgment, responsibility and accountability of individuals. Values and ethics play an increasingly important role in guiding the actions of public servants. In 2008-2009, we started to see more complex cases that, while individually appropriate, may undermine the overall perception of the integrity of the public service. We believe that more attention is required to the way in which these values are applied.

1.66 Together, these developments and the increasingly complex situations that the PSC has reviewed or advised on in 2008-2009 point to the need for a significant reconsideration of what a non-partisan public service should look like in the coming decades, what behaviour is expected and how it should be fostered and what the appropriate balance is between individual and collective interests. The PSC is committed to playing a key role in the reconsideration that is required. It will do this in the following ways:

---

...we started to see more complex cases that, while individually appropriate, may undermine the overall perception of the integrity of the public service.

---

<sup>2</sup> Canada. Task Force on Public Service Values and Ethics. *A Strong Foundation*, (2000), p. 2.



# Chapter 2

A highly delegated  
staffing system






## 2 A highly delegated staffing system


- 2.1 Prior to the implementation of the *Public Service Employment Act* (PSEA) in December 2005, the Public Service Commission (PSC) had already delegated much of its appointment authority for internal staffing to deputy/agency heads. The PSEA encouraged the PSC to go even further. The Preamble to the Act states that delegation of staffing authority should be given to the lowest level possible within the public service.
- 2.2 In line with the spirit of the PSEA, in 2005 the PSC maximized the delegation of its appointment and appointment-related authorities to deputy heads. The major changes of the PSEA were related to the delegation of authority for executive staffing as well as external recruitment.
- 2.3 The formal document by which the PSC delegates its authorities to deputy heads is the Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI). The ADAI identifies the authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and the way in which deputy heads will be held accountable for exercising them.

### Employees under the *Public Service Employment Act*

- 2.4 On March 31, 2009, there were 82 ADAIs in effect between the PSC and deputy heads. The organizations covered by the ADAIs represented a total of 208 947 individuals, including 183 932 in indeterminate positions, 13 171 in specified period (term) positions, 7 162 casual workers and 4 682 students. This represented a growth of 4.5% over the previous year.
- 2.5 Compared to March 31, 2008, the number of indeterminate employees and the number of students increased by 5.3% and 10.4%, respectively. The number of specified period (term) employees and casual workers decreased by 3.0% and 4.2%, respectively. As of the end of March 2009, the number of casual workers has decreased for the first time in four years.
- 2.6 It should be noted that the number of employees covered by the ADAIs includes only those employees in organizations for which the PSC has the exclusive authority to make appointments. As of March 31, 2009, approximately 50 000 additional employees were subject to Part 7 of the PSEA, which means that the PSC oversees their political activities but does not have the authority to make appointments. Part 7 of the PSEA applies to deputy heads and chief executive officers of other public service organizations whose enabling legislation provides that the PSEA applies to them, and to separate agencies whose enabling legislation provides that the political

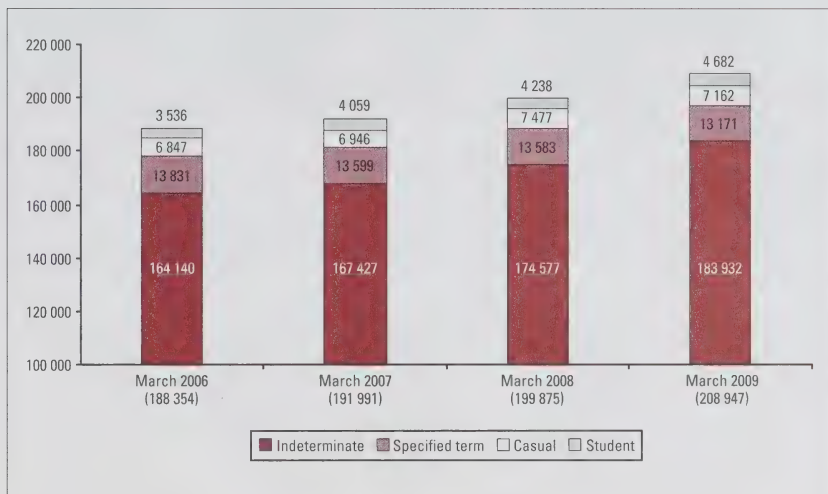


...the number of specified period (term) employees and casual workers decreased by 3.0% and 4.2%, respectively. As of the end of March 2009, the number of casual workers has decreased for the first time in four years.



activities provisions of the PSEA apply to their employees. This includes the Canadian Institutes of Health Research; Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada; the Canada Revenue Agency; the Parks Canada Agency; the National Film Board of Canada; and the Public Service Staffing Tribunal.

**Figure 1 – *Public Service Employment Act* population by tenure and year**




Source: PSC population files

- 2.7 Notable growth occurred in the Canada Border Services Agency, Correctional Service Canada, Environment Canada, Health Canada and National Defence (public service employees), contributing close to 60% of the population increase over the last year. Please see Table 40 in Appendix 7 for a detailed listing of population changes by organization from March 2008 to March 2009.

## Overall public service hiring and staffing activities

- 2.8 As the public service continues to experience growth, coupled with the retirement of the “baby boomers,” the level of staffing activity in the public service continues to increase. This impacts the demands on managers and the human resources community as well as opportunities for Canadians and employees.
- 2.9 Organizations under the PSEA conducted 126 651 staffing activities in 2008-2009, an increase of 3.7% over the previous fiscal year. Of these staffing activities, 93 705 were appointments *to* or movement *within* the public service (78 561 indeterminate and 15 144 specified period appointments). In addition to these appointments, 18 699 casual hires and 14 247 student hires were made in 2008-2009.
- 2.10 Increases in staffing activity were seen within the public service as well as in hiring from outside the public service. Hiring activity to the public service totalled 56 690 during 2008-2009, an increase of 3.6% from the previous fiscal year.
- 2.11 The number of new indeterminate hires from outside the public service increased to 12 705 appointments from 10 579 (an increase of 20.1%) and represented 22.4% of all new hires. While the number of student hires increased to 14 247 from 13 600 (4.8%) from the previous year, the number of appointments to term positions and casuals decreased slightly (2.0% and 3.1% respectively).



*Increases in staffing activity were seen within the public service as well as in hiring from outside the public service.*


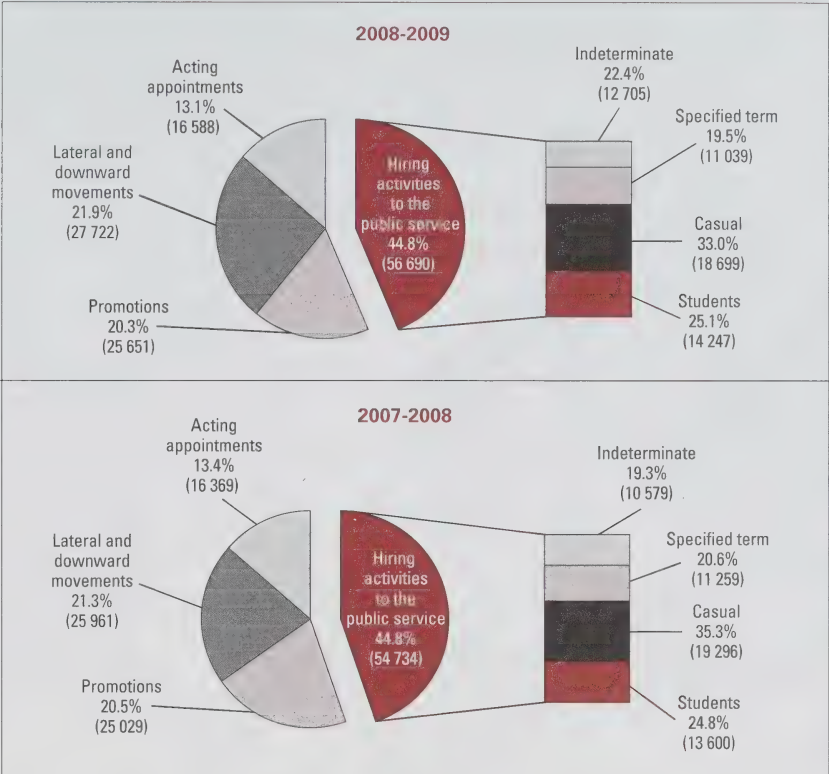


Figure 2 – Overall public service hiring and staffing activities \*



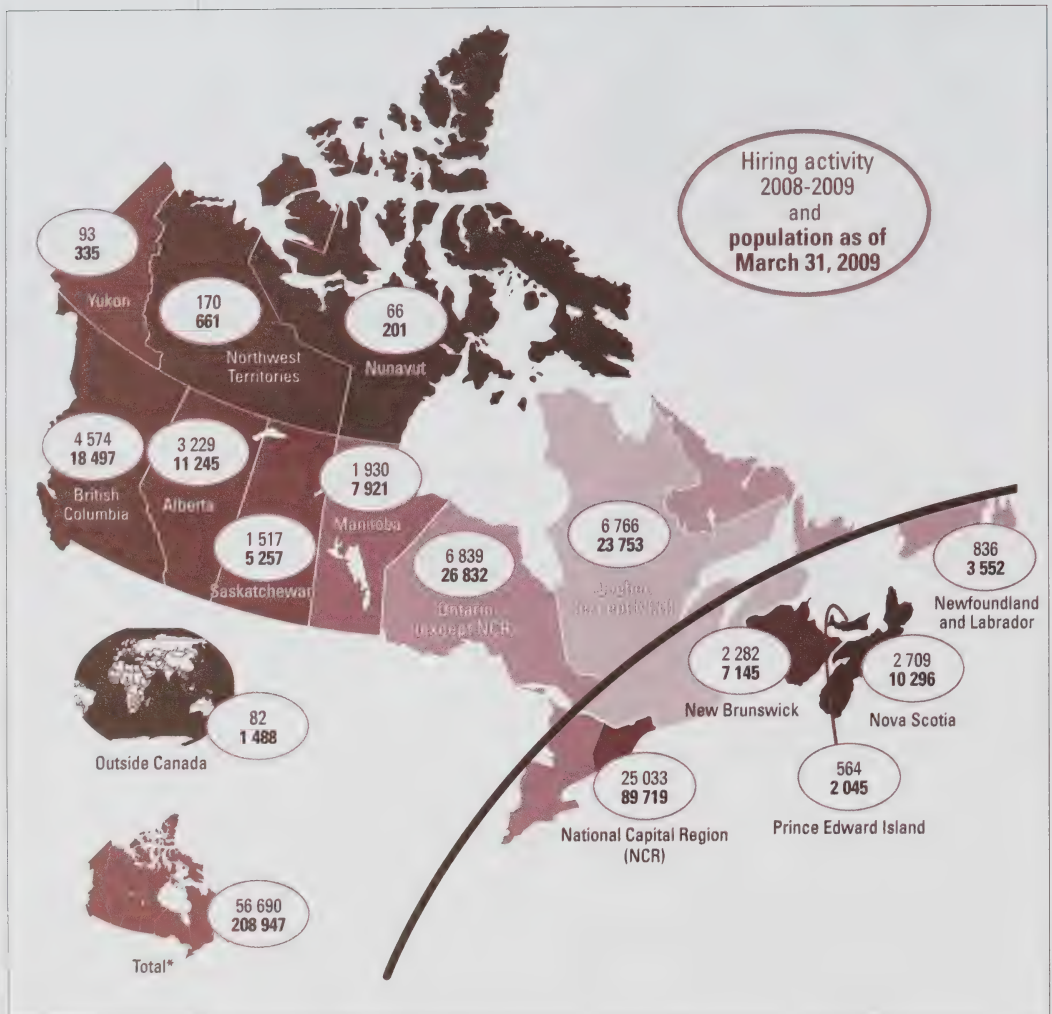
Source: PSC hiring and staffing activities files  
\*Please see technical notes, Table 31 within Appendix 7.

## Hiring activity to the public service by geographic area

2.12 Figure 3 shows the distribution of hiring activity and population figures by geographic area. In 2008-2009, approximately 68% of all hiring activity was in the National Capital Region (NCR), Ontario and Quebec, which is equivalent to the proportion of public service employees in these three areas. In more than half of the provinces, there was an increase in the number of hires compared to the previous fiscal year. The number of employees also increased in most areas.



**Figure 3 – Hiring activity to the public service for fiscal year 2008-2009, compared to the number of employees as of March 31, 2009, by geographic area\***

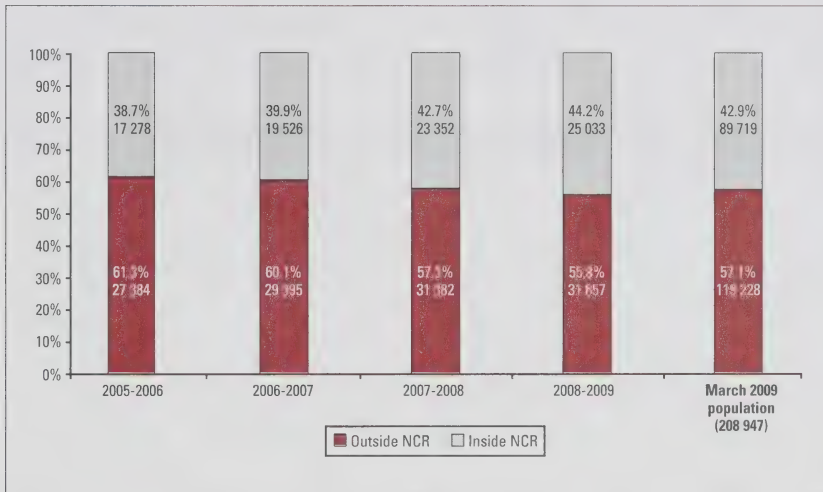


**Source:** PSC hiring and staffing activities files and population files

\* Totals include indeterminate, specified term, casual and student hiring activity to the public service and population.

- 2.13 Hiring activity *within* and *outside* the National Capital Region, compared to the number of employees under the Act as of March 2009 – Hiring activity inside the NCR as a proportion of all hiring activity has increased slightly since 2005-2006. Figure 4 shows that the proportion of hiring activity (indeterminate, specified term, casual and students) in 2008-2009 now exceeds the proportion of public service employees in the region as of March 31, 2009 (44.2% compared to 42.9%).

**Figure 4 – Hiring activity *within* and *outside* the National Capital Region, compared to the number of employees as of March 31, 2009**



**Source:** PSC hiring and staffing activities files and population files

**Note:** Totals include indeterminate, specified term, casual and student hiring activity to the public service.

- 2.14 The majority (64%) of indeterminate and term appointments to the public service under the PSEA were in two occupational categories: Administrative and Foreign Service (8 439) and Administrative Support (6 652). Within these two categories, three groups accounted for over 50% of the appointments to the public service: Clerical and Regulatory (6 582), Programme Administration (3 007) and Administrative Services (2 336).
- 2.15 Of the indeterminate and term appointees to the public service, 70% listed English as their first official language while 30% listed French. Women outnumbered men, accounting for 57% of these appointments. The average age of these appointees was 36.

## Executive Group

2.16 As of March 31, 2009, 4 716 individuals occupied indeterminate or specified term positions in the Executive Group (EX-1 to EX-5) in organizations under the PSEA, an increase of 8.2% (359) from March 2008.

- Of the 5 levels in the EX Group, the EX-5 level had the highest rate of increase over the previous year, from 78 to 96 employees (or 23.1%). This increase was due to the staffing of previously vacant positions. The number of individuals at the EX-4 level dropped by three persons (or -1.5%) over the same period. The EX-1 level had grown by 282 (or 12.4%) since March 2008.

**Table 1 – Number of employees in the Executive Group in *Public Service Employment Act* organizations by level and fiscal year**

Level	March 2006	March 2007	March 2008	March 2009
EX-1	1 999	2 144	2 278	2 560
EX-2	920	996	1 072	1 082
EX-3	733	728	734	786
EX-4	177	172	195	192
EX-5	81	81	78	96
<b>TOTAL</b>	<b>3 910</b>	<b>4 121</b>	<b>4 357</b>	<b>4 716</b>

Source: PSC population files

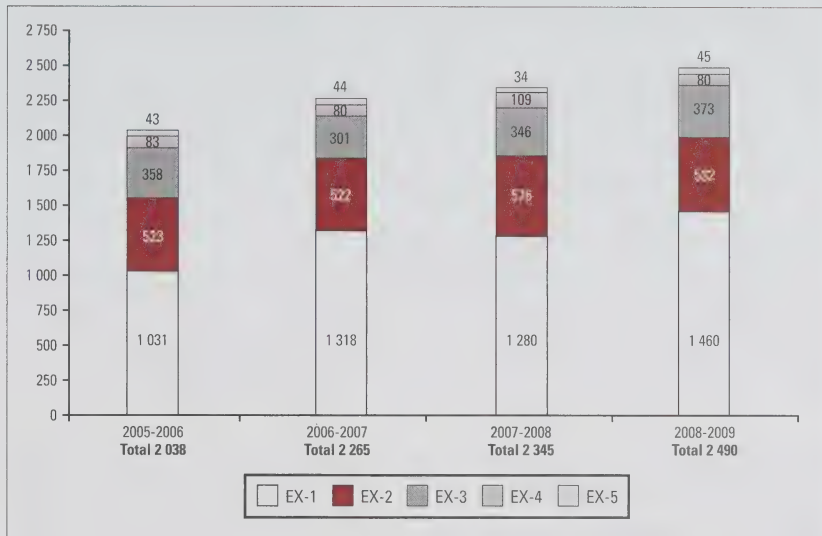
Note: Totals include indeterminate and specified term positions only.

2.17 **Staffing activities *to* and *within* the Executive Group by fiscal year and level** – The total number of staffing activities in the EX Group in organizations under the PSEA rose steadily over the last four years, from 2 038 in 2005-2006 to 2 490 in 2008-2009. This figure includes appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements (including deployments) and acting appointments of four months or more. These activities represented an increase of 6.2% over the previous year.

- In 2008-2009, almost 59% of the staffing activities within the EX Group were concentrated at the EX-1 level, a rate slightly higher than any of the last four years, when the percentage ranged from 50.6% to 58.2%.
- The number of staffing activities at the EX-5 level increased 32.4% from the previous year, from 34 in 2007-2008 to 45 in 2008-2009.
- Of the 2 490 EX appointments, 116 were appointments to the public service from the general public, casual employment or federal agencies not under the PSEA.

The total number of staffing activities in the EX Group in organizations under the PSEA rose steadily over the last four years...

**Figure 5 – Staffing activities *to* and *within* the Executive Group by fiscal year and level**



Source: PSC hiring and staffing activities files

2.18 In 2008-2009, there were 662 EX acting appointments (of four months or more) in organizations under the PSEA. This is a decrease of 16.2% over the previous year. The number of promotions within the EX Group increased by 187 in 2008-2009, or 19.7% over the previous year.

**Table 2 – Staffing activities *to* and *within* the Executive Group by fiscal year and type of activity**

Activity	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	% change (over last year)
<b>TOTAL</b>	<b>2 038</b>	<b>2 265</b>	<b>2 345</b>	<b>2 490</b>	<b>6.2%</b>
Appointments to the public service	63	89	109	116	6.4%
Promotions	677	856	950	1 137	19.7%
Lateral and downward movements <sup>1</sup>	544	553	496	575	15.9%
Acting appointments	754 <sup>2</sup>	767	790	662	-16.2%

Source: PSC hiring and staffing activities files

<sup>1</sup> Lateral and downward movements include deployments. As the type of appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

<sup>2</sup> This number has been adjusted since it was first reported as 752 in the 2005-2006 Annual Report.



The steady increase in the percentage of bilingual imperative appointments made over the last four years is a continued result of the Treasury Board of Canada Secretariat's Directive on the Staffing of Bilingual Positions...

- 2.19 In 2008-2009, 1 926 of the 2 490 appointments to and within the EX Group (77.3%) in organizations under the PSEA were "bilingual imperative" processes. Processes identified as bilingual imperative mean that appointees must meet the language requirements of the position when the offer is made.
- 2.20 The steady increase in the percentage of bilingual imperative appointments made over the last four years is a continued result of the Treasury Board of Canada Secretariat's *Directive on the Staffing of Bilingual Positions*, which came into effect in April 2004.
- 2.21 Among all five levels of the EX Group, the EX-4 level had the highest percentage of bilingual imperative appointments, with 69 appointments (or 86.2%) being staffed as bilingual imperative.

**Table 3 – Number and percentage of bilingual imperative appointments *to* and *within* the Executive Group, by level and fiscal year**

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	No.	%*	No.	%*	No.	%*	No.	%*
EX-1	674	65.4	865	65.6	880	68.8	1 092	74.8
EX-2	338	64.6	363	69.5	418	72.6	408	76.7
EX-3	284	79.3	240	79.5	245	70.8	319	85.5
EX-4	60	72.3	68	85.0	80	73.4	69	86.2
EX-5	35	81.4	38	86.3	30	88.2	38	84.4
Sub-total bilingual imperative appointments	1 391	68.2	1 574	69.5	1 653	70.5	1 926	77.3
<b>TOTAL</b>	<b>2 038</b>		<b>2 265</b>		<b>2 345</b>		<b>2 490</b>	

Source: PSC hiring and staffing activities files

\*Percentages are calculated on the total of EX appointments by level

## Official languages

- 2.22 PSC appointment data demonstrate that there are many opportunities for unilingual and bilingual Canadians to join the public service. Table 4 indicates the number of appointments to the public service, in organizations under the PSEA, by the language requirements of the position.
- 2.23 Of the 23 744 appointments to the public service, 17 009 (71.6%) were staffed as unilingual (e.g. English or French essential, French essential or English essential) and 6 393 (26.9%) were staffed as bilingual imperative.
- 2.24 However, the table shows that the proportion of appointments by the language requirement of the position varies depending on whether the appointment was indeterminate or for a specified period. Bilingual imperative appointments represented 34.2% of all indeterminate appointments, compared to 18.5% of all specified period appointments.

**Table 4 – Appointments to the public service by language requirements of position and tenure for 2008-2009**

Language requirements of position	Total				Total	
	Indeterminate		Specified term			
	No.	%	No.	%	No.	%
Bilingual imperative	4 351	34.2	2 042	18.5	6 393	26.9
Bilingual non-imperative	246	1.9	46 <sup>2</sup>	0.4	292	1.2
English essential	6 662	52.4	6 565	59.5	13 227	55.7
French essential	324	2.6	1 179	10.7	1 503	6.3
English or French essential	1 084	8.5	1 195	10.8	2 279	9.6
TOTAL <sup>1</sup>	12 705	100.0	11 039	100.0	23 744	100.0

**Source:** PSC hiring and staffing activities files

<sup>1</sup> Totals include unknown language requirements. The percentages are calculated based on the sum of all components, known and unknown.

<sup>2</sup> These records were incorrectly coded by organizations in the Public Works and Government Services pay system. They should have been coded as bilingual imperative.

- 2.25 **Appointments to the public service by first official language** – PSC statistics demonstrate that there are significant opportunities for both Anglophone and Francophone Canadians. In 2008-2009, 70.1% of persons appointed to the public service in organizations under the PSEA indicated English as their first official language, whereas 29.9% indicated French. These percentages have remained relatively unchanged over the past four years.

PSC statistics demonstrate that there are significant opportunities for both Anglophone and Francophone Canadians.

**Table 5 – Appointments to the public service by first official language group, within and outside the National Capital Region**

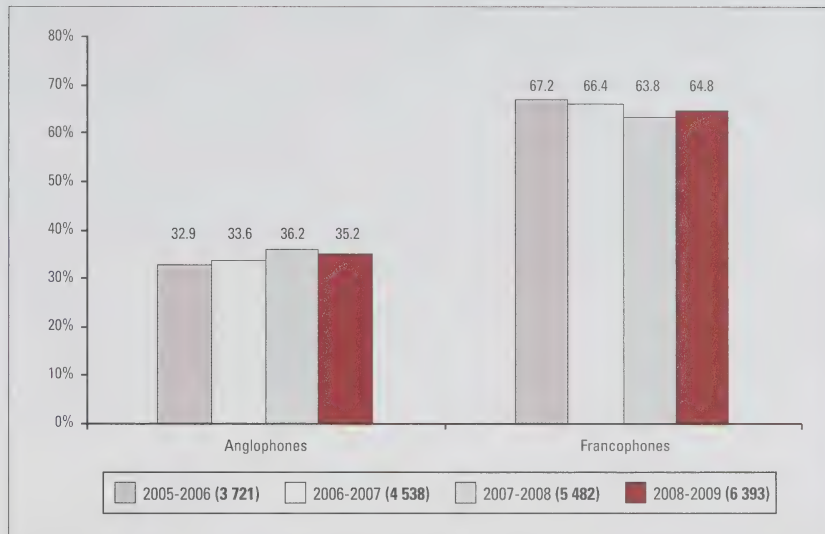
Region	First official language group	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Within the NCR	Anglophone	3 640	63.2	4 266	60.4	5 428	60.3	6 415	61.8
	Francophone	2 124	36.8	2 793	39.6	3 578	39.7	3 966	38.2
<b>Subtotal</b>		<b>5 764</b>	<b>100.0</b>	<b>7 059</b>	<b>100.0</b>	<b>9 006</b>	<b>100.0</b>	<b>10 381</b>	<b>100.0</b>
Outside the NCR	Anglophone	6 998	75.4	8 212	78.3	9 879	77.9	10 145	76.6
	Francophone	2 287	24.6	2 275	21.7	2 806	22.1	3 104	23.4
<b>Subtotal</b>		<b>9 285</b>	<b>100.0</b>	<b>10 487</b>	<b>100.0</b>	<b>12 685</b>	<b>100.0</b>	<b>13 249</b>	<b>100.0</b>
<b>TOTAL<sup>1</sup></b>		<b>15 178</b>		<b>17 699</b>		<b>21 838</b>		<b>23 744</b>	

Source: PSC hiring and staffing activities files

<sup>1</sup> The total includes unknown values. Percentages use the known first official language as the denominator.

- 2.26 **Appointments to the public service by first official language group for bilingual imperative positions only** – The number of Anglophones and Francophones being appointed to bilingual imperative positions in organizations under the PSEA has also remained stable over the past four years, with 35.2% of the appointees being Anglophone and 64.8% being Francophone.

**Figure 6 – Appointments to the public service by first official language group for bilingual imperative appointments only\***



Source: PSC hiring and staffing activities files

\*Please see technical notes, Table 37 in Appendix 7.

## Public Service Official Languages Exclusion Approval Order

- 2.27 Under the Treasury Board of Canada Secretariat's *Directive on the Staffing of Bilingual Positions*, positions may be staffed on a non-imperative basis under specific circumstances. The *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (Order) and the *Public Service Official Languages Appointment Regulations* (the Regulations) are the regulatory instruments whereby a public servant may be exempt for up to two years from the obligation to meet the language requirements of their position, if it was staffed on a non-imperative basis.
- 2.28 **The 1981 Order** – Until December 31, 2005, the PSC or authorized deputy heads could, at their discretion, extend the initial two-year exemption period in which persons had agreed to become bilingual. However, this Order did not specify the duration or circumstances of the extensions.
- 2.29 The new Regulations, which went into effect on December 31, 2005, specify that the initial exemption period may be extended for one or more additional periods of not more than two years in total, for the reasons set out in the



Regulations. Note that official language proficiency is an essential qualification that must be met, unless there is an exclusion approved under the Order.

- 2.30 Of the 62 878 indeterminate appointments made to and within organizations under the PSEA in 2008-2009 (excluding acting appointments), 2 160 (3.4%) were appointments resulting from a bilingual non-imperative process.
- 2.31 The two-year exemption period of the Order applies to 403 of these appointments, for which the incumbents did not meet the language requirements of their positions at the time of appointment. These incumbents are entitled to language training and must meet the language requirements within two years of their appointment.
- 2.32 The percentage of non-imperative appointments decreased in 2008-2009, although the number of employees not meeting the language requirements on appointment has increased. These are the cases that the PSC monitors to ensure compliance with the Order.

**Table 6 – Number of employees exempted under the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order***

Fiscal year	Indeterminate appointments to bilingual positions	Non-imperative appointments (% of bilingual positions)	Employees not meeting the requirements upon appointment (% of non-imperative appointments)
2005-2006	19 793	2 180 (11.0%)	308 (14.1%)
2006-2007	22 744	2 294 (10.1%)	354 (15.4%)
2007-2008	26 182	2 054 (7.8%)	320 (15.6%)
2008-2009	30 318	2 160 (7.1%)	403 (18.7%)

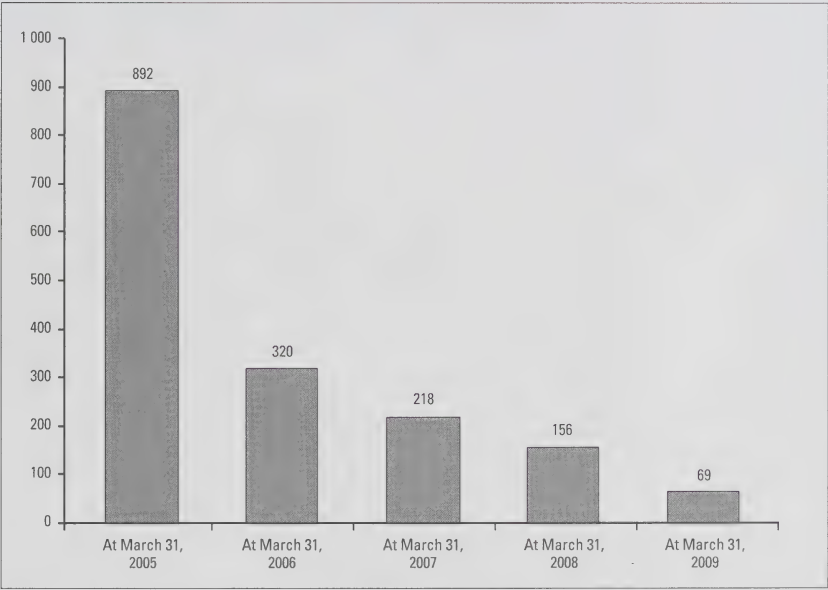
**Source:** PSC hiring and staffing activities files, excluding acting appointments

- 2.33 Each year, organizations are required to report instances in which employees who were appointed on a non-imperative basis still do not meet the language requirements of their position after the expiry of the initial two-year exemption period. On March 31, 2009, there were 311 employees whose initial two-year period had expired and who did not meet the language requirements of their position.

On March 31, 2009,  
there were  
311 employees whose  
initial two-year period  
had expired and who did  
not meet the language  
requirements of  
their position.

- 2.34 **Trend towards compliance** – If an exemption expires before the incumbent meets the language requirements of their position, it must be extended in accordance with the provisions of the Order. In the past, the PSC noted that organizations did not always ensure that exemptions were extended to keep them compliant with the provisions of the Order.
- 2.35 Since March 31, 2005, a steady decrease has been noted in the number of cases exceeding two years that are not compliant with the Order or its Regulations. On March 31, 2009, there were 69 such cases, whereas on March 31, 2005, there were 892. The reduction in the number of cases can be attributed to the PSC’s monitoring and constant efforts to enhance the awareness of organizations and the increased vigilance of deputy heads.

**Figure 7 – Number of non-compliant situations as of March 31 of each year**



**Source:** PSC files on official languages

- 2.36 In its 2007-2008 Annual Report, the PSC identified organizations that had cases where the exemption period exceeded four years. In 2008-2009, the PSC asked the organizations to indicate the measures they had adopted to put an end to extensions granted under the old Order. Most organizations will be performing case-by-case follow-ups.



# Chapter 3

Overall progress  
regarding merit and  
the guiding values





### 3 Overall progress regarding merit and the guiding values

- 3.1 For more than 100 years, the Public Service Commission (PSC) has been charged by Parliament with independently safeguarding the core value of merit in the federal public service. This means ensuring that merit is achieved in appointments to and within the public service while ensuring that the staffing values of access, transparency, fairness and representativeness are respected.
- 3.2 **Merit** is the foundation of a competent, professional and non-partisan public service. Both its meaning and application have evolved significantly since the *Civil Service Act* came into effect in 1908, and especially since the introduction of the current *Public Service Employment Act* (PSEA).
- 3.3 For the first time, the current PSEA provides a statutory definition of merit. Under the Act, an appointment is considered to be based on merit when the PSC is satisfied that the person to be appointed meets the essential qualifications of the work to be performed, as established by the deputy head (or sub-delegated manager) including official language proficiency. The PSC or the sub-delegated manager may also consider the following:
- Any additional qualification that the deputy head may consider to be an asset for the work to be performed, or for the organization, currently or in the future;
  - Any current or future operational requirements of the organization that may be identified by the deputy head; and
  - Any current or future needs of the organization that may be identified by the deputy head. These may include current and future needs of the public service, as identified by the employer, that the deputy head determines to be relevant to the organization.
- 3.4 This contrasts with the situation prior to the current Act, where candidates were assessed in relation to each other (i.e. relative merit).
- 3.5 **The merit system** is an inter-connected collection of institutions, laws, regulations, policies, accountabilities, processes and procedures that ensure that merit is implemented and that appointment decisions are guided by the public service values enshrined in the Preamble to the PSEA.
- 3.6 Through its Appointment Policy Framework, the PSC sets out its expectations for organizations when making and revoking appointments and taking corrective action. PSC policy requirements emphasize the values of access, fairness, transparency and representativeness that are highlighted in the Preamble to the PSEA and the key legislative requirements from other parts

---

PSC policy requirements emphasize the values of access, fairness, transparency and representativeness....

---

of the Act. Appointment decisions are also governed by the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, other Acts (e.g. the *Official Languages Act*, the *Employment Equity Act* and the *Canadian Human Rights Act*) and related jurisprudence. The *Values and Ethics Code for the Public Service* also provides guidance.

- 3.7 Deputy heads play a more significant role in implementing and protecting merit under the current Act than they have in the past. As encouraged by the Act, the PSC has delegated most of its appointment and appointment-related authorities to deputy heads. This includes the authority to revoke appointments and to take corrective action following the investigation of an internal appointment process by the deputy head. The PSC can investigate these internal appointments, if requested by the deputy head. The PSC retains the power to conduct investigations into cases involving external staffing processes, non-delegated internal appointments and any appointment involving allegations of political influence or fraud.
- 3.8 The Public Service Staffing Tribunal (PSST) considers internal appointment processes. Established under the current Act, the PSST is mandated to hear and decide complaints that:
- There was abuse of authority in internal appointments, in the choice between an advertised and non-advertised process, in layoffs or in the implementation of corrective actions ordered by the Tribunal;
  - There was failure to assess the complainant in the official language of their choice; or
  - A revocation was unreasonable.

The PSST also promotes the use of alternate dispute resolution mechanisms.

- 3.9 Informal discussion, also introduced under the current Act, plays another important role in implementing merit. Informal discussion allows an employee who has been eliminated from consideration in an internal appointment process to raise with the hiring manager any issues that the employee might have concerning that decision. The hiring manager can correct any errors, omissions or oversights in a timely fashion, and staffing decisions can be made more transparent.
- 3.10 Oversight is a key element of the merit system. With increased delegation to deputy heads, the PSC has placed greater emphasis on its oversight activities than under the previous Act by increasing monitoring and auditing and refocusing its investigative powers. Through its Appointment Policy Framework, its Appointment Delegation and Accountability Instrument and its Staffing Management Accountability Framework, the PSC sets out its expectations for the application of merit and the guiding values at the managerial level, within organizations and across the public service.

---

■ ■ ■

*With increased delegation to deputy heads, the PSC has placed greater emphasis on its oversight activities than under the previous Act by increasing monitoring and auditing and refocusing its investigative powers.*

---

■ ■ ■

3.11 **Achieving merit** – Hiring managers can choose from a range of staffing options to address their needs. These include the following: indeterminate, term and acting appointments; deployments; secondments and assignments; the use of student, developmental and interchange programs; and temporary help and casual arrangements. Managers must also choose the type of process to be conducted — internal or external and advertised or non-advertised — and identify the area of selection. In making their appointment decisions, the PSC expects managers to adhere to the relevant legislative and policy requirements. As well, managers may often take into considerations other factors, such as efficiency, succession planning and operational requirements.

3.12 However, in a delegated values-based merit system, it is the manager's application of the values that renders any given choice appropriate. The PSC expects managers and their organizations to be guided by the values of access, fairness, transparency and representativeness when designing their staffing strategies. All values are central, yet sometimes competing values require that trade-offs be made. Individual staffing decisions are inherently complex choices aimed at striking the right balance between potentially competing factors.

---

■ ■ ■

*While individual decisions by managers may be appropriate, the aggregate effects of many decisions must not undermine the overall integrity of the staffing system....*

---

■ ■ ■

3.13 The PSC requires a clear demonstration that the values have been considered and applied. The PSC reviews the use and rationale for choosing from the various staffing options to determine whether individual decisions pose risks to merit and to the staffing system. For example, if a manager consistently cites time to staff as the rationale for choosing processes that are not transparent or accessible to a reasonable pool of potential candidates, the manager should consider using collective staffing approaches or accessing pre-qualified pools in order to ensure respect of PSEA requirements, PSC policies and a values-based approach.

3.14 In addition to considering merit on a case-by-case basis, the PSC is responsible for safeguarding the merit system overall. While individual decisions by managers may be appropriate, the aggregate effects of many decisions must not undermine the overall integrity of the staffing system in specific organizations or across the public service.

3.15 In this regard, the PSC holds deputy heads accountable for the extent to which relevant legislative, regulatory and policy requirements, including merit and the guiding values, are met in staffing activities in their respective organizations. Furthermore, each year the PSC provides Parliament with an integrated assessment of the overall integrity of the merit system based on the results of its monitoring, studies, surveys, audits and investigations.

## Overall assessment

For the most part, merit is respected system-wide; however, the PSC continues to have concerns in some areas. Certain organizational recruitment practices, such as the increased proportion of indeterminate hires coming from casuals, pose a risk to the adherence of a values-based approach. In some processes, there has been insufficient evidence that merit was respected, particularly in non-advertised processes.

- 3.16 After more than three years' experience of operation under the current PSEA, the challenges of ensuring that merit is achieved in appointments to and within the public service and that the guiding values of access, transparency, fairness and representativeness are respected are more complex than ever. The results of the PSC's oversight activities point to a number of areas of concern and a need for renewed vigilance.
- 3.17 **Results of audits** – PSC audit reports have concluded that merit is generally being respected in individual organizations and system-wide. However, a review of PSC audits that were conducted in the period from 2005-2006 to 2008-2009 suggests trends that are cause for concern.
- 3.18 While appointment processes for the most part do respect merit, the PSC has identified a sufficient number that raise concerns about a lack of compliance with the legislative framework and PSC policies. Challenges with respect to human resources (HR) capacity, organizational control frameworks and incomplete staffing files have also been found to pose a risk to merit and adherence to the guiding values.
- 3.19 In particular, in several audits, the PSC has found insufficient evidence of whether or not merit is being met. Some organizations do not have effective staffing oversight mechanisms in place, and deputies are therefore unable to provide the information that the PSC requires to reach conclusions about a merit-based system. One of the continuing problems is insufficient documentation and missing rationale for staffing decisions. This means that it is impossible for the PSC to determine whether merit has been met and values have been applied.
- 3.20 In spring 2009, the PSC released its *Audit of the Federal Student Work Experience Program and subsequent appointments through bridging mechanisms*. The audit found that, overall, the program is working reasonably well. However, it also found that over a third of the bridging appointments were identified as unsatisfactory, in that they did not respect the PSC's appointment framework. The audit concluded that more rigour was needed in the documentation supporting bridging decisions.

---

■ ■ ■

*While appointment processes for the most part do respect merit, the PSC has identified a sufficient number that raise concerns about a lack of compliance....*

---

■ ■ ■



3.21 The PSC's earlier study on *Appointments under the Public Service Employment Act following participation in federal student employment programs* found that, during the study period, over one fifth of students had been appointed to an indeterminate or specified period position. However, the possibility of a subsequent appointment had not been advertised on the program poster. In October 2008, the PSC revised the advertisements for student employment in the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), the Research Affiliate Program and the Co-operative Education and Internship Program to state that the appointment of students to indeterminate positions may occur following the successful completion of their program and their graduation. This means that subsequent appointments of students will be advertised and will be more transparent with regard to long term opportunities with the federal public service.

3.22 **Investigations and complaints** – In assessing merit, the PSC also reviews the results of PSC investigations, decisions of the PSST and results of deputy head investigations. In 2008-2009, there was a total of 33 founded staffing-related complaints or investigations, more than 4 times the number observed in the previous year. Of the 33 founded investigations and complaints:

- There were 21 founded PSC investigations, of which 15 were related to external appointment processes and 6 were related to fraud (see also Chapter 6);
- There were 6 PSST decisions, in which allegations of abuse of authority were founded; and
- There were 6 founded deputy head investigations related to internal appointment processes (one of which was conducted by the PSC at the deputy head's request).

3.23 The PSC is informed of deputy head investigations through its yearly monitoring exercise. Six organizations reported that they had conducted a total of nine investigations, six being founded, as noted previously. Four of the six founded investigations resulted in a total of six revocations of appointments. Three of these revocations were the result of one investigation. This investigation also resulted in the removal of five candidates from the pool. Nevertheless, while the number of founded deputy head investigations has increased from last year (when two deputy head investigations were founded), the PSC is concerned that deputy heads may not be using their authority to the extent expected.

3.24 **Statistical studies** – Through its statistical studies, the PSC continues to see areas where, at the system level, the values of access, transparency, fairness and representativeness may be adversely affected.

---

...while the number of founded deputy head investigations has increased from last year...the PSC is concerned that deputy heads may not be using their authority to the extent expected.

---

- 3.25 Casual hiring is a good example. Casual workers are most often hired as short-term replacements for staff and to help manage heavy workloads. At the more senior levels, casuals are used to bring in expertise in order to support a special project or to transfer knowledge. Many times, the skills of a former employee in the federal public service are ideal for supporting a special project, or the individual has key knowledge that would benefit federal public servants.<sup>3</sup>
- 3.26 Casuals are not considered to be employees within the meaning of the PSEA. Though the authority for deputy heads to make a casual appointment falls under section 50 of the PSEA, all other provisions of the PSEA, including merit, are not applicable to casual workers. Positions for casual workers are not advertised, nor are applicants required to be assessed against merit criteria, and a casual worker is not eligible to be considered for an internal appointment process.<sup>4</sup>
- 3.27 Subsequent appointments of casuals to indeterminate positions must comply with the PSEA, including merit. However, casuals may have an advantage over other potential candidates because of the experience and exposure they gained while employed in the position. If merit criteria are structured such that knowledge of the workplace is a requirement, there is a concern with respect to fairness and access. Furthermore, representativeness may be affected, as hiring managers tend to look locally when hiring for short-term periods. Concerns regarding access particularly arise in instances where persons who were originally hired as casual are subsequently appointed to an indeterminate position through a non-advertised process.
- 3.28 The PSC recently updated its study *New indeterminate employees: Who are they?* and found that there is a greater proportion of new indeterminate hires coming from the casual population. Over the initial study period (April 1998 to March 2006), the proportion of recruits with experience as a casual employee averaged 29%. In 2008-2009, and in the two preceding fiscal years, the proportion was 34%. This high level is a concern, as it potentially limits the pool of candidates and provides privileged access to some.
- 3.29 The PSC also analyzed the proportion of casual workers who were subsequently appointed to an indeterminate position. The PSC's study *To what extent do casuals become employed under the Public Service Employment Act (Update)* found that 48% of people who were casuals in 2000-2001 were appointed. Of these, 69% were appointed to an indeterminate position. These results are higher than the earlier study, which found that 41% were subsequently employed and, of these, 58% resulted in indeterminate positions.

---

...there is a greater proportion of new indeterminate hires coming from the casual population.

---

<sup>3</sup> [www.tbs-sct.gc.ca/faq/ocas-eng.asp#q5](http://www.tbs-sct.gc.ca/faq/ocas-eng.asp#q5)

<sup>4</sup> Ibid.

■ ■ ■

*The use of temporary arrangements to circumvent the requirements of the PSEA and contravene the guiding values is of concern to the PSC.*

■ ■ ■

- 3.30 **Use of private firms** – Temporary employment agencies are also used to find short-term replacements through contracting. Deputy heads are responsible for the HR and financial management of their organization. Appropriate use of such agencies can help organizations manage their workload. However, organizations should not become overly reliant on the use of temporary agencies, particularly if there is an established job or when they are used repeatedly for an extended period. If there is ongoing work, a merit-based process, providing opportunities for others to apply, should be used. The use of temporary arrangements to circumvent the requirements of the PSEA and contravene the guiding values is of concern to the PSC.
- 3.31 The PSC plans to take a closer look at the use of temporary help services within the context of the PSEA and the guiding values. The results of the study will be published in 2010 (see Appendix 2 – Audit, Evaluation and Studies Plan / 2010 and 2011).
- 3.32 **Survey data** – About 98% of managers responding to the Survey of Staffing conducted in 2008-2009 indicated that they were satisfied “to a moderate or great extent” with the quality of the hire for the last position that they staffed via advertised processes during the reporting period (i.e. October 2007 to September 2008). The level of satisfaction remains relatively stable compared to previous survey results.
- 3.33 About 76% of candidates who participated in the Survey of Staffing perceived that the actual job requirements matched at least “moderately” the advertised requirements for the position to be filled within their general work areas. External candidates who were appointed to organizations under the PSEA differed only slightly in their perceptions than those already within the public service.
- 3.34 Past public service employee surveys have consistently shown that there is a relatively positive perception that competent persons are appointed. However, the number of respondents with a negative perspective has been increasing and is of concern to the PSC. The 2008 Public Service Employee Survey, conducted by the employer, found that 24% of respondents who provided an opinion did not agree that in their work unit they “hire people who can do the job,” up from 22% in 2005 and 20% in 2002.
- 3.35 **Information gaps** – There are a number of information gaps in other parts of the staffing regime that cause concern. For example, the PSC does not have enough information about the frequency and outcome of deputy head investigations to determine their effectiveness in upholding merit.
- 3.36 The PSC will continue to examine all aspects of the staffing regime that may have a direct or indirect impact on merit and non-partisanship as well as on the guiding values.

## Access

Access to the public service has increased as a result of the PSC's requirement for a national area of selection across Canada.

- 3.37 Broad and open access to all Canadians is an important value under the PSEA. The PSC expects persons from across the country to have a reasonable opportunity to apply and be considered for public service employment, in the official language of their choice. Access is measured by the use of a national area of selection (NAOS) and of advertised and non-advertised processes.
- 3.38 **National area of selection** – The PSC is committed to providing Canadians with access to federal public service jobs across the country. It implemented a phased-in, measured approach to requiring a NAOS for full-time, external advertised long-term (six months or more) and indeterminate processes.
- 3.39 The requirement was first established in 2001 for executive and senior officer-level jobs. It was then applied to officer-level jobs in the National Capital Region (NCR) in 2006, to officer-level jobs nationally in 2007 and, finally, in December 2008, to non-officer-level jobs across the country.<sup>5</sup> It was expected that applications from regions other than that of the position would increase, as would appointments of non-regional applicants.
- 3.40 The requirement to use a NAOS applies to all indeterminate appointments, all term appointments of six months or more and FSWEF student appointments. Part-time workers, seasonal employees, part-time students and full-time FSWEF student appointments are excluded from the policy requirement when an initial referral using NAOS proves unproductive. The *Area of Selection Policy* was amended in 2008-2009 to also allow exceptions, where approved by the PSC on a case-by-case basis.
- 3.41 The NAOS requirement is expanding access to full-time term employment of six months or more and to indeterminate jobs. In 2004, 19% of such jobs were open to individuals across the country. This rose to 55% in 2007, reflecting the expansion to officer-level jobs. As of December 2008, 100% of these jobs are now open to candidates living anywhere in Canada and Canadians living abroad.

---

As of December 2008,  
100% of these jobs are  
now open to candidates  
living anywhere  
in Canada  
and Canadians living  
abroad.

---

<sup>5</sup> Officer-level jobs are in the scientific, technical, administrative and foreign service categories. The functions of non-officer-level jobs are administrative support, such as clerks, or operational, such as general labourers.



Application data also show that the NAOS is improving access.

3.42 The requirement to use NAOS for non-officer levels came into effect in the last 3 months of 2008-2009. During that period, 192 non-officer jobs were advertised with a national area of selection, compared to 107 over the previous 9 months.

3.43 Application data also show that the NAOS is improving access. In 2007-2008, 91 996 (38%) of 242 096 applications for jobs in the NCR were from other regions. In 2008-2009, this rose to 88 050 (41%) of 214 756 applications. This rate of increase was typical of other regions except for Saskatchewan, where the number of applications from other regions rose from 7 419 (66%) of 11 242 in 2007-2008 to 16 646 (80%) of 20 808 in 2008-2009.

**Table 7 – Source of applications for nationally advertised jobs**

Region	2007-2008		2008-2009	
	3 518 processes		4 880 processes	
	# of applications	% from other regions	# of applications	% from other regions
British Columbia	47 175	57%	57 505	57%
Alberta	33 080	71%	36 437	75%
Saskatchewan	11 242	66%	20 808	80%
Manitoba	15 834	59%	18 150	63%
Ontario (except NCR)	57 792	39%	103 843	41%
National Capital Region (NCR)	242 096	38%	214 756	41%
Quebec (except NCR)	39 777	25%	91 216	26%
New Brunswick	8 823	64%	13 275	66%
Nova Scotia	10 650	59%	14 136	69%
Prince Edward Island	2 627	65%	3 774	67%
Newfoundland and Labrador	3 833	64%	7 459	72%
Yukon	1 748	93%	2 041	94%
Northwest Territories	5 072	92%	4 341	93%
Nunavut	1 618	92%	2 610	96%
<b>TOTAL VOLUME</b>	<b>481 367</b>		<b>590 351</b>	

Source: Public Service Resourcing System

3.44 The PSC anticipated an increase in non-regional applicant appointments. In the NCR, where the NAOS has been required for longer than in other regions, such appointments were stable at 12% for 2006-2007 and 2007-2008. Preliminary data suggest that this rose to at least 16% in 2008-2009.

3.45 The PSC cannot determine whether the appointment rate is sufficient, as previously there was no possibility of non-regional applications. The PSC will continue to monitor the rate of appointment of non-regional applicants and initiate research into what other factors may be involved. For example, the PSC will examine the statements of merit criteria to determine whether any barriers exist in addition to the traditional patterns of inter-provincial migration in the general labour force.

3.46 **Use of advertised and non-advertised process** – The PSEA and the PSC’s appointment policy provide managers with more discretion and a variety of options as to their choice of process (advertised, non-advertised, internal or external) to improve efficiencies. The choice of process must be considered against the values and supported by the organizational HR plan.

3.47 The PSC has encouraged the use of advertised appointment processes as a standard practice, since they are a better reflection of the guiding values of access and transparency. Although non-advertised appointment processes may be used, the PSC’s *Choice of Appointment Process Policy* requires a written rationale for the way in which the choice of a non-advertised process respects the values of the PSEA and is consistent with the organization’s HR plan and organizational criteria for the use of non-advertised appointments. Deputy heads are expected to ensure that their organizational criteria for the use of non-advertised processes are applied appropriately.

3.48 There are certain circumstances in which the use of non-advertised processes may be considered appropriate, such as where there is a skill shortage or where an employee is participating in a developmental program. Hiring managers who answered the PSC’s Survey of Staffing indicated the following reasons for using non-advertised processes as “somewhat” to “very” important:

- 87% indicated an urgent need to staff the position;
- 75% indicated a skill shortage; and
- 57% indicated a developmental program or other investment in staff.

3.49 As part of the reporting requirements set out in the PSC’s Staffing Management Accountability Framework, organizations are expected to report on their use of non-advertised processes. However, as the PSC noted last year, there are issues with respect to the timeliness and quality of organizational reporting. In reconciling the organizational data with PSC files, the PSC can only successfully match approximately 68% of organizational data.

---

*The PSC has encouraged the use of advertised appointment processes as a standard practice, since they are a better reflection of the guiding values of access and transparency.*

---

the PSC is looking into alternative means of collecting information on the use of non-advertised processes, including the rationales for their use...

3.50 Based on the data submitted by organizations matched with the PSC's hiring and staffing activities files, the PSC estimates that, in 2008-2009, organizations decreased their use of non-advertised processes: 37% were non-advertised processes, compared to 40%<sup>6</sup> the year before. Table 8 provides details on the use by organizations of advertised and non-advertised processes by appointment type for 2008-2009.

3.51 The PSC's *Study on the Data Collection of Non-Advertised Appointments* also found that accuracy varied greatly among organizations. The PSC is looking into alternative means of collecting information on the use of non-advertised processes, including the rationales for their use, through automated systems such as the Priority Information Management System.

**Table 8 – Estimates of appointments *to* and *within* the public service by appointment type and process (advertised or non-advertised)**

Appointment type	Advertised		Non-advertised		Total <sup>1</sup>
	No.	%	No.	%	No.
Appointments to the public service	13 822	73.9	4 891	26.1	18 713
Promotions	13 549	68.5	6 243	31.5	19 792
Acting appointments <sup>2</sup>	1 047	15.8	5 559	84.2	6 606
<b>TOTAL</b>	<b>28 418</b>	<b>63.0</b>	<b>16 693</b>	<b>37.0</b>	<b>45 111</b>

**Source:** PSC hiring and appointment statistics matched to organizational files

<sup>1</sup> Note that this data is derived by matching the 65 983 appointments in 2008-2009 (excluding laterals, downward movements and deployments) from the PSC files to data submitted quarterly by organizations (primarily through manual data-collection processes). Due to timing and data quality issues, the PSC was only able to match approximately 68% of the appointments with the organizational data.

<sup>2</sup> Acting appointments of four months or more.

<sup>6</sup> Last year, the PSC reported that 43% of all appointments were made via non-advertised processes and that 70% of acting appointments were non-advertised. As a result of a new algorithm for matching organizational data on advertised versus non advertised processes, an additional 13 000 records were matched when applied to the data of the previous years. The figures for last year have been revised to 40% and 82%, respectively.

## Fairness

The PSC continues to be concerned about employee perceptions of fairness in appointment processes, generally, and employee opportunities for acting appointments, in particular.

- 3.52 The PSC expects that staffing decisions are made objectively and are free from political influence or personal favouritism and that policies and practices reflect the just treatment of persons.
- 3.53 **Perceptions of employees** – The PSC 2007-2008 Annual Report noted that 70% of appointees surveyed by the PSC's Survey of Appointments regarded appointments made within their work unit as having been made fairly. The PSC's 2008-2009 Survey of Staffing used a stronger measure of fairness and asked employees, both successful and unsuccessful candidates, to rate the fairness of the various factors against which they had been assessed when participating in an advertised process. Factors included their abilities, skills, knowledge, training, work experience and potential.
- 3.54 Of the 6 400 survey respondents who provided an opinion, 71% indicated that they were assessed fairly when combining all factors. Those who either received an offer of appointment or successfully entered a pool were noticeably more likely to perceive their assessment as fair (88%) than those who either were screened out or were unsuccessful (57%).
- 3.55 Those who perceived greater fairness in the way in which they were assessed were also more likely to respond that they had been assessed for the actual job requirements and that they had ample opportunity to demonstrate their capabilities for the job. Additionally, those indicating a fair assessment also indicated that advertised job requirements for processes conducted within their own work unit reflected actual job requirements and did not pose barriers to qualified individuals.
- 3.56 **Acting appointments** – For several years, the PSC has raised concerns about acting appointments. This concern continues in 2008-2009.
- 3.57 Acting appointments can be used to the benefit of the organization or for employee development. However, if lengthy acting appointments are used to avoid more transparent methods of meeting longer-term staffing needs, this can compromise the guiding values. The update of the PSC's study on acting appointments indicates that the rate of promotion subsequent to an acting appointment is noticeably higher than rates of promotion from non-acting situations. When the position is being permanently filled, acting appointments provide an advantage for the person acting over other candidates who did not have the same opportunity.

---

■ ■ ■

*...the rate of promotion subsequent to an acting appointment is noticeably higher than rates of promotion from non-acting situations.*

---

■ ■ ■



- 3.58 Opportunities for acting appointments contribute to the perception of fairness in staffing decisions. In Table 8, the PSC's statistics demonstrate that a large percentage of acting appointments of four months or more (84.2%) were made through non-advertised processes, a slight increase from last year's figure of 82%.
- 3.59 Advertising an acting opportunity or providing rotational acting appointments protects fairness in subsequent selection processes.

## Transparency

Information about appointment opportunities and processes needs to be improved. In particular, the PSC will study informal discussions and their impact on the staffing and recourse system.

- 3.60 Information about staffing strategies, decisions, policies and practices must be communicated in an open and timely manner.
- 3.61 **Length of time for advertising** can pose a risk to access because people in different time zones and those requiring accommodation to read and apply may not be able to respond within the limited time frame. For external advertisements, the PSC's advertising system, the Public Service Resourcing System (PSRS), imposes a minimum notice period so that advertisements cannot close on the same day as they are posted. Over one third of the approximately one million applications received in the PSRS each year are for jobs advertised for two days or less. These processes average over 250 applications per job posting.
- 3.62 For internal advertisements, organizations must post them on Publiservice, the extranet site for employees of the Government of Canada. Publiservice allows users to post and close the advertisement on the same day. Over 10 000 applications are received through Publiservice each year, with just 1% of the jobs advertised for 2 days or less, averaging around 30 applications per job posting.
- 3.63 The PSC is also concerned that the Publiservice text reader service, which provides access to visually impaired candidates, is not available evenings or weekends. In these situations, access is an issue when jobs are advertised for one or two days.

For external advertisements, the PSC's advertising system...imposes a minimum notice period so that advertisements cannot close on the same day as they are posted.

- 3.64 The PSC is reviewing the need for a minimum notice period for job advertisements. The possibility of a policy requirement for a minimum period is being considered in order to ensure that Publiservice provides the same access as the PSRS.
- 3.65 **Perceptions of employees** – Of those who completed the 2008-2009 PSC Survey of Staffing questions on transparency, 71% described staffing within their work unit as being conducted in a transparent manner. Of those, about 80% also indicated that the advertised job requirements reflected the requirements of the position.
- 3.66 **Informal discussion** – In 2008-2009, the PSC's Survey of Staffing also began to monitor the use and effectiveness of informal discussion by collecting information from both managers and employees. Employees who responded were considered either successful candidates (i.e. appointed or placed in a pool awaiting an offer) or unsuccessful (i.e. screened out during the process or not offered an appointment at the end of the process).
- 3.67 Approximately 55% of managers who responded to the survey had been asked by an employee for an informal discussion after the notification of appointment.
- 3.68 Approximately 38% of candidates who expressed an opinion indicated that they had requested an informal discussion. Candidates were split when responding about their level of satisfaction with the outcome of the discussion: approximately 31% were not at all satisfied, 37% were satisfied "to some extent" and 31% were satisfied "to a great extent."
- 3.69 Approximately 55% were satisfied with the time that it took for the discussion to take place. Of those candidates who indicated that they had requested an informal discussion, 13% were screened back into the process and one third of these were subsequently offered an appointment or placed in a pool.
- 3.70 In 2009-2010, the PSC will continue to examine the effectiveness of informal discussion and its overall contribution to improving the recourse regime.

---

...71% described  
staffing within their  
work unit as being  
conducted in a  
transparent manner.

---

## Representativeness

There has been improvement in the recruitment of employment equity groups to the public service, with the exception of persons with disabilities. However, the Public Service Commission continues to be concerned about the “drop-off” of visible minorities between application and appointment stages.

3.71 **The Act and employment equity** – As reported by the Canada Public Service Agency in 2009, the representation of three employment equity (EE) groups — women, Aboriginal peoples and persons with disabilities — in the public service is above their respective workforce availability (WFA); however, visible minorities remain the only under-represented group.<sup>7</sup> In 2008-2009, the PSC continued to closely monitor the way in which organizations use the flexibilities of the PSEA to improve the recruitment, and hence the representation, of EE groups in the public service. Progress has been made in the following areas:

- A new method of measuring recruitment rates of EE groups;
- Assessment of EE recruitment trends and performance;
- Completion of the study on the drop-off of EE groups in external advertised recruitment processes;
- An approach to affirming Aboriginal affiliation for targeted processes; and
- Noteworthy practices.

### New method of measuring of employment equity recruitment rates

3.72 In the past, the PSC calculated the proportion of EE appointments by matching appointment data with self-identification data from the Employment Equity Data Bank (EEDB) maintained by the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO), in the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS). The EEDB is based on data collected through a voluntary employee self-identification process by departments and agencies. The self-identification records are updated periodically through a reconciliation process between the TBS and organizations.

---

<sup>7</sup> As reported by the Canada Public Service Agency in 2009 in its *Employment Equity in the Public Service of Canada 2006-2007 and 2007-2008* Report to Parliament.

- 3.73 In 2008, the PSC developed a new methodology to estimate the percentage of each EE group (other than women, who are identified through the pay system) for appointments to the public service by matching the appointment data for the fiscal year with the applicants' voluntary self-declaration data from the PSRS, where external job opportunities are advertised.
- 3.74 When applicants create an account in the PSRS, the system provides an automated self-declaration form that is completed by applicants on a voluntary basis. Applicants may self-declare as members of EE groups for statistical purposes or for both statistical and recruitment purposes. The name, partial date of birth and gender of the applicants who self-declare in the PSRS are matched with the PSC's appointment data for the fiscal year in order to estimate the recruitment rate for each EE group.
- 3.75 It is important to note that, with the new method, the recruitment figures for the three EE groups — Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities — are derived from advertised processes, which accounted for 72% and 74% of all appointments to the public service in 2007-2008 and 2008-2009, respectively. The PSC continues to explore mechanisms to collect similar EE data from non-advertised processes.
- 3.76 **Collaboration on employment equity data** – The match of applicants who self-declared in the PSRS with the 2006-2007 and 2007-2008 appointment data has produced significantly higher recruitment rates for visible minorities, compared to rates produced using the EEDB; however, there were only small differences in recruitment levels for Aboriginal peoples and persons with disabilities.<sup>8</sup> In order to discover the reasons for the differences, the PSC and the OCHRO are working together to examine and compare organizational systems, approaches and practices for gathering EE self-identification data. Seven organizations have been selected to be part of this exercise: Environment Canada, Health Canada, Justice Canada, Natural Resources Canada, the Public Service Commission, Public Works and Government Services Canada and Veterans Affairs Canada.
- 3.77 The findings show that the differences observed in EE recruitment rates could be partly attributed to difficulties encountered by departments and agencies in administering the self-identification process. The differences could be greatly reduced using guidelines and tools from the OCHRO and the PSC to ensure integration of self-declaration and self-identification information

<sup>8</sup> PSC. March 23, 2009, Appearance before Senate Standing Committee on Human Rights, handout – *Recruitment of Employment Equity Groups*, available at [www.psc-cfp.gc.ca/spch-disc/2009/2009-03-23a-eng.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/spch-disc/2009/2009-03-23a-eng.htm).



by all organizations; communication to help applicants and employees understand the purpose and significance of EE and the differences between self-declaration and self-identification; and other improvements to the EE data-collection process and systems in departments and agencies.

- 3.78 **Future strategy** – The PSC’s new methodology for determining EE recruitment rates is the beginning of a solution. Reliable information to effectively plan and monitor progress in representativeness is critical. The PSC is currently working with the OCHRO, in consultation with Human Resources and Skills Development Canada’s Labour Program and the Canadian Human Rights Commission, to develop a methodology and data-collection process that take into consideration the interests of all parties. The goal is to achieve more accurate and reliable statistical data on EE groups using one common methodology to both measure and report on the representation of EE groups in public service appointments and in the population of their organizations, in compliance with the *Employment Equity Act* (EEA) and the *Privacy Act* in addition to the PSEA.

## Assessment of employment equity recruitment trends and performance

- 3.79 The PSC continues to support departments and agencies by facilitating the recruitment of talented Canadians drawn from across the country. In 2008-2009, more than 300 000 applicants used the PSRS to apply for more than 10 000 positions advertised to Canadians on the PSC’s jobs.gc.ca Web site.
- 3.80 The following table shows the trends in rates of applicants and appointments to the public service by EE group compared to the corresponding 2006 WFA estimates over a three-year period.

The goal is to  
achieve more  
accurate and reliable  
statistical data on  
EE groups using  
one common  
methodology...

**Table 9 – Percentage of applicants to advertised processes and appointments to indeterminate positions and terms of three months and over in the public service, by employment equity group and fiscal year, compared to the 2006 workforce availability**

Employment equity group	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2006 WFA <sup>4</sup>
Percentage of applicants <sup>1</sup>				
Aboriginal peoples	3.5%	3.4%	3.6%	3.0%
Persons with disabilities	3.1%	2.9%	3.0%	4.0%
Visible minorities	21.0%	21.8%	24.7%	12.4%
Women	60.0%	61.1%	57.8%	52.3%
Percentage of appointments to the public service <sup>2</sup>				
Aboriginal peoples	4.2%	4.4%	4.2%	3.0%
Persons with disabilities	3.9%	3.3%	3.3%	4.0%
Visible minorities	15.6%	17.3%	18.8%	12.4%
Women <sup>3</sup>	55.6%	58.0%	57.1%	52.3%

**Source:** PSC hiring and staffing activities files

<sup>1</sup> For applicants to advertised processes, the percentages for the four EE groups are based on applicants who self-declared through the PSRS since January 2006.

<sup>2</sup> For appointments to the public service, the percentages for three EE groups are based on applicants who applied and self-declared through the PSRS in the preceding two years and where a match was found in the PSC's appointment file as of March 31, 2009.

<sup>3</sup> The figures for women appointed to the public service are extracted from the PSC hiring and staffing activities files, which are based on Public Works and Government Services Canada's pay file.

<sup>4</sup> The 2006 workforce availability for the public service was provided by the OCHRO.

3.81 As shown in Table 9, the percentage of applicants to external advertised processes for three EE groups — Aboriginal peoples, visible minorities and women — was above their respective WFA. Likewise, the percentage of appointments to the public service for these three EE groups exceeded their WFA estimates.

3.82 For **persons with disabilities**, both the percentage of applicants and the percentage of appointments to the public service were below the WFA of 4.0%, as derived from the 2006 post-censal Participation and Activity Limitations Survey. Persons with disabilities in the public service tend to be older than the average public service employee and are therefore more likely to retire in the near future. Concerted efforts to market the public service to, and recruit from, this segment of the population, as well as providing accommodation to meet their needs in the appointment process and in the workplace, is required to maintain their existing representation levels.

For persons with disabilities, both the percentage of applicants and the percentage of appointments to the public service were below the workforce availability...

- 3.83 For **Aboriginal peoples**, there was a decrease in the recruitment rate from 4.4% in 2007-2008 to 4.2% in 2008-2009. Aboriginal peoples continue to be concentrated in a few organizations, namely, Indian and Northern Affairs Canada (INAC), Correctional Services Canada and Human Resources and Skills Development Canada. A consistent government-wide approach to affirm Aboriginal affiliation for targeted processes (see 3.94) would facilitate their mobility upwards and at all levels across the public service.
- 3.84 For **visible minorities**, there has been a steady increase from 2006-2007 to 2008-2009 in the percentage of applicants to the PSRS (from 21.0% to 21.8% to 24.7%) and in their recruitment rates to the public service (from 15.6% to 17.3% to 18.8%). This means that, from advertised external processes, visible minorities were hired at a rate of almost 1 in 5 over the last fiscal year. If this trend continues, it will help to improve the representation of visible minorities in the public service.
- 3.85 The improvement in the recruitment of visible minorities over the last three years is related to the following:
- The current PSEA, which came into force in December 2005, with enabling features and flexibilities for improving representativeness;
  - The 2008-2009 *Public Service Renewal Action Plan*, which required organizations to prepare integrated business and HR plans that included a strategy for the recruitment, development and advancement of EE groups and recruitment efforts to accelerate the closing of the representation gap for visible minority Canadians; and
  - The PSC's role and efforts in promoting the EE-enabling features of the PSEA and their use by deputy heads, managers and HR advisors, together with better organizational HR planning and EE staffing strategies.
- 3.86 **Assessment of performance** – The PSC tracks the organizational use of EE criteria in restricting the area of selection and as part of “organizational need” within the statement of merit criteria in external and internal advertised processes. In 2008-2009, the results showed that organizations were using such approaches in 33.8% of externally advertised processes (an increase of 9 percentage points over the previous fiscal year) and in 35.3% of internally advertised processes (an increase of 5 percentage points over the previous fiscal year).
- 3.87 From the PSC's assessment of staffing performance based on the 2008-2009 Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR), about 75% of the organizations, representing 69% of the public service population, were rated overall as “acceptable.” For large organizations, this meant that they were focusing their HR plans on the use of EE provisions in advertising. For small organizations of fewer than 75 employees, this meant they were including

statements in their HR plans committing to EE principles. Three of the large organizations of over 2 000 employees, representing 21% of the PSEA population, were assessed as having “opportunities for improvement” or “attention required.”

- 3.88 Furthermore, the PSC observed that organizations with stronger performance in the DSAR assessment tended to use more EE provisions in their advertising of job vacancies. This suggests that organizations are not just planning for the use of EE provisions, but that they are in fact implementing their plans.
- 3.89 **Drop-off research** – The PSC has completed its research project on the drop-off of EE groups in externally advertised processes, and a final report on the drop-off project will be released in 2009-2010, at the same time as this Annual Report.
- 3.90 The study estimated EE group drop-off by two methods: a survey of applicants to general recruitment that captured information about the different stages in the process and an analysis of the PSC’s central data files that compared appointment data with PSRS applicant data. Both methods used EE applicant self-declaration data.
- 3.91 The studies showed that, for the visible minority group, there was a drop-off of three to four percentage points from the first stage of the process (application) to the last stage (appointment). Persons with disabilities and Aboriginal persons did not show a drop-off. According to the survey results, visible minorities experienced drop-off mainly at two stages of the recruitment process conducted by organizations: following the review of PSRS applications and following testing. Voluntary drop-out or withdrawal by applicants did not account for the observed drop-off.
- 3.92 Past studies have used different methodologies. From its recent research, the PSC found that, for visible minorities, the drop-off in percentage points based on *applications* was about 15%; however, based on unique *applicants*, it was about 4%. This was due to the finding that visible minorities applied for a higher number of job advertisements compared to the average job seeker. Furthermore, the study found that the EE self-declaration results obtained from the survey and the applicant data were comparable, supporting the reliability and consistency of the EE data in the PSRS.
- 3.93 The PSC plans to examine more closely the appointment rates of EE groups by organization and occupational group in both internal and external processes. This will identify any barriers and help to develop strategies for improving EE group representation across the public service at all levels.

---



■ ■ ■

*The PSC plans to examine more closely the appointment rates of EE groups by organization and occupational group in both internal and external processes.*

---

■ ■ ■



  
*The Committee for the Advancement of Native Employment... raised concerns with the PSC about some individuals falsely self-declaring as Aboriginal in order to gain access to employment opportunities....*  


- 3.94 **Approach to affirm Aboriginal affiliation for targeted processes –** Since July 1997, INAC has a 50% Aboriginal Hiring Policy and an Aboriginal Employment Program. Recruitment and staffing processes open only to Aboriginal persons are sometimes used to achieve this objective.
- 3.95 The Committee for the Advancement of Native Employment (CANE), representing Aboriginal employees within INAC, raised concerns with the PSC about some individuals falsely self-declaring as Aboriginal in order to gain access to employment opportunities intended only for Aboriginal peoples. In order to develop a government-wide approach that would deter false declaration without additional burden or obstacles for applicants, HR advisors and hiring managers, consultations were conducted with key deputy ministers, CANE, the National Council of Aboriginal Federal Employees, departments and agencies, bargaining agents and other EE employee councils.
- 3.96 Consequently, the PSC has adopted the following approach to address the issue:
- The PSC will require all departments and organizations under the PSEA to use an Affirmation of Aboriginal Affiliation Form (AAA Form) for internal and external, advertised and non-advertised appointment processes targeted to Aboriginal peoples;
  - The use of the AAA Form will be supported by a communications strategy. Information, tools and guides provided by the PSC will help organizations and candidates understand the purpose and implications of self-declaration and self-identification;
  - The PSC will continue to encourage departments and agencies to include in the statement of merit criteria requirements or competencies that are linked to the job as essential or asset qualifications, such as knowledge of an Aboriginal language, culture, values or customs, in relevant situations; and
  - A plan for the implementation in 2009-2010 of the above approach is being developed with the input of INAC, other key organizations and Aboriginal groups.
- 3.97 **Duty to accommodate –** In accordance with the *Canadian Human Rights Act* and the EEA, the PSC's *Policy on Employment Equity in the Appointment Process* requires that delegated departments and agencies accommodate the needs of persons through all stages of the appointment process, to address, up to the point of undue hardship, disadvantages arising from prohibited grounds of discrimination and to use assessment tools and processes that are designed and implemented without bias and that do not create systemic barriers. The PSC has provided relevant guidance to departments and agencies in the *Guide for Assessing Persons with Disabilities - How to determine and implement assessment accommodations*. The PSC also provides accommodation

for its assessment instruments and can advise organizations that are making accommodations to their own assessment procedures. Organizations can also design their own accommodation measures.

- 3.98 The PSC is concerned that accommodations be developed properly and meet the functional limitations of applicants. A study of the extent and quality of organizational accommodations is being designed to determine whether there are any risks to access. The PSC will explore risk mitigation strategies, such as accommodation training sessions. Another concern is that wait times for accommodations can cause delays in the appointment process, which is problematic for both managers and applicants.
- 3.99 As part of the consultations on the policy review in preparation for the statutory review of the EEA and the PSEA, the PSC will seek the views and experiences of various stakeholder groups on the issue of accommodation of applicants in the assessment process.

## Noteworthy practices

- 3.100 To achieve strong performance in ensuring representativeness, the PSC expects organizations that have achieved an overall workforce representation equivalent to the workforce availability estimates for each of the four designated groups to make use of the EE provisions to reduce under-representation gaps in specific occupational groups and levels. In 2008-2009, five organizations were rated as having a strong performance in this area for using such noteworthy measures as outreach to and partnerships with under-represented group organizations and communities, developing staffing pools for designated group members and organizing career fairs targeting designated group members in which other organizations could participate.
- 3.101 The PSC carried out other work in 2008-2009 to support organizations in meeting their EE objectives. These activities included the following:
- **Visible minority EX-1 fully assessed pool** – Increasing the representation of visible minorities in the executive category helps provide the leadership needed to change the corporate culture in the public service. As a result of the PSC's first visible minority collective pre-qualified pool, completed in February 2008, 27 qualified visible minority candidates were appointed to executive positions. Building on this success, the PSC launched a second visible minority external process, resulting in the establishment of a fully assessed pool of 30 qualified visible minority candidates at the EX-1 level, comprised of 27 internal and 3 external candidates. The PSC used a structured interview, reference checks and the PSC's simulation for the Selection of Executives to establish the pool

---

*Increasing the representation of visible minorities in the executive category helps provide the leadership needed to change the corporate culture in the public service.*

---

of candidates. The PSC has advised deputy heads that fully assessed visible minorities are available for appointment and is working with departments and agencies to place them in executive positions. Thirteen had been appointed as of March 31, 2009.

- **Objective Eye** – This is an interdepartmental initiative led by Citizenship and Immigration Canada (CIC) to foster bias-free appointment processes in the federal public service by providing an inventory of trained EE-group public servants who have volunteered to acquire training and to serve on selection boards. The PSC and CIC are discussing whether the PSC should assume leadership for the Objective Eye as part of its efforts to facilitate diversity on selection boards and to provide a better service to departments and agencies.

# Chapter 4

A non-partisan  
public service





## 4 A non-partisan public service

- 4.1 In 2008, the Public Service Commission (PSC) commemorated its 100<sup>th</sup> anniversary of service, on behalf of Parliament, to ensure that Canada has a professional and non-partisan public service.
- 4.2 Non-partisanship is a core value by which public servants are appointed without political influence and are seen to carry out their duties in a politically impartial manner. Non-partisanship has been a tradition since the adoption of the merit principle in 1908. While the Commission has undergone many changes since then, its mandate to protect merit and non-partisanship in the federal public service has been constant.
- 4.3 The federal public service is recognized by other jurisdictions, internationally and domestically, for its reputation of being politically impartial. A non-partisan public service makes responsible democratic government work by:
- Providing continuity and a stable legal and constitutional transition when democratic processes result in new administrations;
  - Ensuring that ministers are given objective advice to use in establishing policies and programs to meet the needs of Canadians; and
  - Providing information that ministers need to fulfill their accountability to Parliament and to Canadians.
- 4.4 When the merit principle was introduced 100 years ago, efforts to achieve a professional and non-partisan public service centered on ensuring that appointments to the public service were free of political influence and restricting the political activities of public servants following appointments, except for voting. Over time, there have been gradual changes affecting the landscape for public servants wishing to participate in political activities. The 1967 *Public Service Employment Act* (PSEA) continued the ban on most political activities, yet stated that public servants did not contravene the Act by donating money to a political party or by attending political meetings. The Act also allowed public servants to stand for election with the permission of the PSC. Deputy heads remained barred from any activity other than voting.
- 4.5 The adoption of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* in 1982 and, in particular, the Supreme Court decision *Osborne v. Canada* (1991), significantly changed the landscape for the political activities of public servants. In *Osborne*, a majority of the Court ruled that public servants had a right to engage in political activities while maintaining the principle of an impartial public service.

- 4.6 The result was a reaffirmation in the current PSEA that non-partisanship is a core value of the public service and that appointments must be free from political influence. In addition, Part 7 of the Act explicitly permits public servants to engage in political activities as long as the activities do not impair, or are not perceived as impairing, their abilities to perform their duties in a politically impartial manner. It also establishes an enhanced regime for the PSC to oversee the political activities of public servants.

## Non-partisanship in staffing

- 4.7 The PSC continues to ensure that appointments to and promotions within the public service are made free from political influence. Over the course of 2008-2009, no cases of political influence in staffing were brought to the attention of the PSC.

Over the course  
of 2008-2009, no cases  
of political influence  
in staffing were  
brought to the attention  
of the PSC.

## Part 7 of the *Public Service Employment Act*

- 4.8 Part 7 of the PSEA outlines the regime governing political activities for public servants. It balances the right of public servants to engage in political activities with the principle of political impartiality of the public service. Public servants may engage in any political activity (as defined by the Act) as long as it does not impair, or is not perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- 4.9 Part 7 applies to employees in federal organizations that are subject to the PSEA and for which the PSC has the exclusive authority to make appointments. It also applies to deputy heads and chief executive officers of other public service organizations subject to the PSEA, and to certain separate agencies whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply to their employees (i.e. the Canada Revenue Agency, the Parks Canada Agency, the Canadian Institutes of Health Research, the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada, the National Film Board of Canada and the Public Service Staffing Tribunal).
- 4.10 Political activity, as defined in section 111 of the PSEA, means:
- Carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party;
  - Carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during the election period; or
  - Seeking nomination as or being a candidate in an election before or during the election period.

- 4.11 The political activities of deputy heads are limited to voting. However, deputy heads play an important leadership role in ensuring that the public service is professional and non-partisan.
- 4.12 Employees seeking nomination as, or being, candidates in an election must first seek permission from the PSC.
- 4.13 Employees carrying out activities not related to candidacy are responsible for examining their own specific circumstances in order to determine whether or not they can engage in a given activity. Some examples of political activities not related to candidacy include becoming a member of a political party; contributing funds to a political party or candidate or attending political fundraising functions; attending political party events such as meetings, conventions, rallies, fundraising functions or other political gatherings; carrying out administrative activities for a political party or candidate, such as stuffing envelopes, answering or placing telephone calls or addressing correspondence on behalf of a political candidate or party; supporting a political party or candidate by displaying political material, such as a photo, sticker, badge, button or lawn sign; accompanying a candidate during a press conference; or organizing political events.
- 4.14 While public servants have the right to engage in political activities under the PSEA, the PSC may investigate allegations that federal public servants are engaged in political activities that impair, or that are perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner. In cases where the allegations are founded, the PSC may order corrective action, which could include dismissal. If a person who is or was a candidate in an election makes an allegation that a deputy head was engaged in political activities other than voting, the PSC may conduct an investigation. If the allegation is substantiated, under section 119 of the Act, the PSC is required to report its conclusions to the Governor in Council, who can dismiss the deputy head.

## Political candidacy

- 4.15 Under the previous PSEA, political activities included candidacy at the federal, provincial and territorial levels. Prior to the coming into force of the current PSEA, the PSC's role in federal, provincial and territorial elections was to grant leave if it was convinced that the "usefulness to the public service of the employee in the position the employee then occupies would not be impaired by reason of that employee having been a candidate" (subsection 33(3) of the former PSEA). With the current PSEA, the PSC's role in political activities was expanded to include municipal elections and the PSC was given more authority and flexibility to grant permission, with or without conditions, and leave of absence without pay (LWOP), if applicable.
- 4.16 Table 10 outlines the PSEA requirements and the PSC's role related to candidacy in elections. Public servants who want to seek nomination as, or be, candidates in a federal, provincial, territorial or municipal election must obtain permission, as well as a LWOP, if applicable, from the PSC prior to declaring their candidacy and undertaking candidacy-related activities. The PSC reviews each candidacy request on its own merits.

**Table 10 – *Public Service Employment Act* requirements related to candidacy in elections**

	Federal, provincial or territorial elections	Municipal elections
Seeking nomination <b>before or during</b> election period	PSC permission required*	PSC permission required*
Being a candidate <b>before</b> election period	PSC permission required*	PSC permission required*
Being a candidate <b>during</b> election period	PSC permission and LWOP required	PSC permission required**
Effect of being elected	Requestor ceases to be an employee	PSC may make permission conditional on the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>• employee taking LWOP; or</li> <li>• requestor ceasing to be an employee.</li> </ul>

The PSC may make permission conditional on the employee taking a LWOP:

\* for the period or any part of the period in which the employee seeks nomination as a candidate, or for the period or any part of the period in which the employee is a candidate before the election period, as the case may be; or

\*\* for the period in which the employee is a candidate during the election period.

**Note:** In cases where the PSC has concerns about the type of work performed or the specific files processed by the employee, operational work arrangements could be required by the department or agency.



- 4.17 **Political candidacy requests** – In 2008-2009, the PSC received 54 new requests for permission to seek nomination as, or to be, a candidate in an election. This represents a 20% increase from last year, when 45 new requests were received. The following table illustrates the disposition of requests submitted by public servants.

**Table 11 – Status of requests (April 1, 2008 to March 31, 2009)**

Level of election	Carried forward from 2007-2008 Permission granted in 2008-2009	NEW CANDIDACY REQUESTS RECEIVED IN 2008-2009					TOTAL 2008-2009 new candidacy requests
		Permission granted	Permission previously granted still applies	Permission not granted	Requests withdrawn prior to PSC review	Requests pending PSC review	
<b>Federal</b>	0	9	0	2	1	0	12
<b>Provincial</b>	0	0	0	0	1	0	1
<b>Territorial</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Municipal</b>	7 (2 LWOP)	29*	3	0	5	4	41
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>54</b>

Source: PSC Internal Tracking System

\* All requests were granted permission without the condition of taking a LWOP

- 4.18 Municipal election requests once again represented the majority (41 of 54, or 76%) of new candidacy requests received from employees during the fiscal year. Of the 36 employees who received permission to be candidates for municipal elections in 2008-2009, only 2 (6%) had the condition of a LWOP if elected.
- 4.19 In 2008-2009, as in the previous year, the PSC reviewed complex situations such as the following:
- Working with organizations to identify the appropriate operational work arrangements, when there were concerns about the nature of work related to the specific functions of an employee; and
  - Reviewing the situation of employees who changed duties during the course of their elected municipal mandates. The PSC reserves the right to reconsider permission and/or conditions granted in light of any changes. In one situation, an employee changed both organization and functions. The PSC reviewed the employee's situation to ensure that continuing to be an elected municipal official did not impair or could not be perceived as impairing the employee's ability to perform his/her new duties in an impartial manner.

4.20 Under its legislative responsibilities, when reviewing candidacy requests, the PSC must balance the right of employees to engage in political activities with the principle of a politically impartial public service. To achieve this balance, factors such as the nature of the election, the nature of the employee's duties and the level and visibility of the employee's position are considered. To render a decision, the PSC requires both sufficient information and time to consider each candidacy request on its own merits. Sufficient time is required to properly deal with requests, to obtain clarification on necessary information or to explore operational work arrangements with the employee's organization. The *Political Activities Regulations* require that candidacy requests be submitted to the PSC for review no later than 30 days before the date by which the employee requires a decision from the PSC.

4.21 In 2008-2009, 28 of the 54 new candidacy requests (52%) were received by the PSC within less than the 30 days provided in the Regulations. For two federal candidacy cases, the PSC was not provided the full 30-day period required to obtain and consider the required candidacy documentation and information. Consequently, these federal candidacy requests for permission were not granted, as the PSC did not have sufficient time to assess the requests, consider alternate operational work arrangements and render a decision.

4.22 **Federal election** – A federal election was held on October 14, 2008. This was the first federal election period in which candidacy requests for permission and LWOP were reviewed and granted under the current political activities regime. For the previous federal election, in 2006, candidacy requests were received and assessed under the former PSEA.

4.23 Candidacy requirements for public servants existed under the former PSEA for federal, provincial and territorial elections. However, for elections under the previous Act, public servants had to obtain a LWOP from the PSC at the outset in order to seek nomination as, or to be, a candidate.

4.24 Under the current Act, the PSC has the discretion to decide, for federal, provincial and territorial elections, whether a public servant who has received permission to seek nomination as or be a candidate is required to take a LWOP, before the election period. During the election period, however, all public servants who have received permission to be candidates must be on LWOP. If the risk to the impartiality or perceived impartiality of the public service cannot be mitigated with the department or agency through an alternate operational work arrangement or a LWOP, the PSC may deny the request to seek nomination as, or to be, a candidate.

---

■ ■ ■

*In 2008-2009,  
28 of the 54 new  
candidacy requests  
(52%) were received by  
the PSC within less than  
the 30 days provided  
in the Regulations.*

---

■ ■ ■

...the PSC has undertaken to streamline its approach to municipal candidacy requests.

- 4.25 For the fall 2008 federal election, 23 employees requested permission from the PSC to seek nomination as, or to be, candidates and for a LWOP during the election period. However, only eight employees who had received PSC permission and LWOP registered as candidates with Elections Canada. Employees who were granted permission and LWOP but subsequently were not registered as candidates had various reasons, including withdrawing their request, declining the PSC's conditions, deciding not to seek nomination and/or be a candidate or being unsuccessful in winning their party's nomination.
- 4.26 Furthermore, there were some situations in which public servants did not request the PSC's permission prior to seeking nomination or becoming candidates, as well as situations in which public servants who were federal candidates remained at work during the election period. Such situations were referred for investigation. In all cases investigated, the allegations of improper political activity were determined to be founded. In two of these cases, the PSC ordered, as corrective action, that the public servants be suspended for the period in which they had worked during the election period without being on LWOP.
- 4.27 **Municipal elections** – The current PSEA extended the requirement that public servants obtain permission from the PSC for candidacy in municipal elections. Since its implementation, 147 of 202 candidacy requests received (73%) have been for permission to be candidates in municipal elections. For the majority of municipal candidacy requests, the PSC has granted permission.
- 4.28 The PSC has used its authority under the PSEA to make permission conditional on an employee taking a LWOP before the election period, during the election period or for the duration of the elected mandate. In addition, the PSC has also required that organizations implement alternate operational work arrangements if there were concerns about the nature of work or the specific functions of an employee. Of the 125 municipal candidacy requests that were granted permission, the PSC required such conditions in 54 instances.
- 4.29 By the end of fall 2009, all provinces and territories will have held municipal elections under the current political activities regime, including Newfoundland and Labrador (September 29, 2009) and Quebec (November 1, 2009).
- 4.30 In light of the experience gained in the last three years, the PSC has undertaken to streamline its approach to municipal candidacy requests. It is expected that this streamlining will facilitate the timely review of candidacy requests while ensuring that the PSC fulfills its mandate to safeguard a politically impartial public service.

## Investigations into political activities

- 4.31 Under the PSEA, the PSC has the exclusive jurisdiction to investigate allegations of improper political activity. In 2008-2009, the PSC received 22 allegations of improper political activity. This figure is comparable to the 20 allegations received in 2007-2008.
- 4.32 In 2008-2009, 17 investigations were completed. In all cases except one, employees were found to have engaged in political activities contrary to the PSEA. Corrective actions were implemented on a case-by-case basis and included the following:
- Subsequent assessment of permission requests;
  - Letters to employees and/or organizations to remind them of their obligations pursuant to Part 7 of the PSEA;
  - Development of plans to improve communication with employees, particularly those without access to computers, in a remote location and/or seasonal employees, about the political activities regime;
  - Suspension without pay for the period in which the employee worked during the electoral period without being on LWOP; and
  - Written reprimands to employees.
- 4.33 In most of these cases, the investigations concluded that individuals had run as candidates in municipal — and some federal or provincial — elections without seeking the necessary permission from the PSC. However, the PSC also discovered that communication from organizations to employees regarding their obligations to seek permission was inconsistent or, in some cases, non-existent. This issue was raised in outreach activities with organizations, and the PSC will continue to raise this issue with organizations should the trend continue. Summaries of PSC investigations may now be found on the PSC's Web site.
- 4.34 The PSC also receives allegations related to political activities of public servants that are not related to candidacy. These cases are particularly challenging in that activities not related to candidacy take many forms. While employees are free to engage in political activities, activities must still be examined on a case-by-case basis to assess whether or not they would impair, or be perceived by others as impairing, the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner. It is important to note that anyone may put forward an allegation of improper political activity against a federal public servant.

---

*In most of these cases, the investigations concluded that individuals had run as candidates... without seeking the necessary permission from the PSC.*

---



- 4.35 The PSC received two such allegations in 2008-2009. One investigation has been concluded with a finding that the allegation was unfounded. The second investigation has determined that the allegation was founded, and the PSC took corrective action. The two cases are described as follows:

**Case 1:**

The PSC conducted an investigation into allegations of improper political activities when a senior government official considered possible employment with the Office of the Leader of the Opposition. The issue was whether the activity was a permissible political activity and whether engaging in a political activity could impair, or be perceived as impairing, the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner.

The investigation concluded that no violations of the PSEA had occurred. The investigation also concluded that consideration of an offer of employment from a political party is not an improper political activity, as it is not considered an activity "in support of" a party, as defined under the PSEA. Despite the fact that the employee's acceptance of the employment offer was not contrary to the PSEA, the moment such information is publicly disclosed, it enters the political realm and, potentially, the realm of political controversy.

## Case 2:

The PSC conducted an investigation to determine whether a junior-level employee at the Privy Council Office had engaged in an improper political activity by openly supporting a political party on a social networking Web site. The question examined was whether the support of a political party in such a manner could impair or be perceived as impairing the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner.

In order to answer this question, three factors were considered: the nature of the employee's duties; the nature of the political activities; and the level of visibility of the employee, including consideration of the mandate of the organization for which the employee works.

The investigation concluded that the employee had engaged in improper political activities contrary to subsection 113(1) of the PSEA. Although the evidence did not show that these political activities impaired the employee's ability to perform their duties in a politically impartial manner, the activities could be perceived as such. As the allegation of engaging in political activities was founded, further intervention on the part of the PSC was warranted.

The Commission ordered that:

- A letter be sent to the employee to remind them of their obligations with regard to political activities, in particular that the employee may not engage in any political activities that impair or could be perceived as impairing their ability to perform their duties in a politically impartial manner;
- The Privy Council Office review the orientation it provides to new employees and the information it provides to its current employees regarding political activities, to emphasize the Privy Council Office's particular mandate and organizational context;
- The Privy Council Office review the manner in which it documents its files on political activities; and
- The Privy Council Office report to the Commission on the results of these preceding corrective actions.

4.36 **Movement of ministers' staff** – Prior to December 2006, the PSEA provided select staff employed in the office of a minister, or in the office of the Leader of the Opposition in the Senate or the office of the Leader of the Opposition in the House of Commons, with a priority entitlement for appointment under certain circumstances. When the *Federal Accountability Act* (FedAA) received Royal Assent on December 12, 2006, it repealed the section of the PSEA related to this entitlement.

4.37 The FedAA amended the PSEA to allow ministers' staff, or the staff working in the office of the Leader of the Opposition in the Senate or Leader of the Opposition in the House of Commons, to participate in internal advertised appointment processes open only to employees of the federal public service, for a period of one year upon ceasing to be employed in these offices after having worked in one of them successively for at least three years (section 35.2 of the PSEA).

4.38 The PSC retained the authority to confirm whether former ministers' staff meet the criteria to participate in internal advertised appointment processes. The PSC has put in place mechanisms to ensure that the provision is managed appropriately and to allow those entitled to have access to internal advertised job processes. As of March 31, 2009, the PSC had not received any requests to confirm eligibility for this mobility provision for former ministers' staff.

4.39 In October 2007, the PSC's *Audit of the Movement of Public Servants between the Federal Public Service and Ministers' Offices* identified gaps in the policy framework governing such movement. The PSC committed to working with central agencies to determine the best approach to mitigate the real or perceived risks to non-partisanship as well as to clarify its guidance for the movement of public servants to and from ministers' offices.

4.40 In 2008-2009, the PSC provided input to the Treasury Board of Canada Secretariat on the draft "Directive on Leave and Special Working Arrangements." The PSC requested that there be more specific requirements related to monitoring such cases as part of its effort to protect the political impartiality of the public service, both real and perceived. The "Directive on Leave and Special Working Arrangements" that came into effect on April 1, 2009 indicates that applications for leave without pay must clearly identify "the reason for the absence, such as to accept employment in the office of a minister, a minister of State, a secretary of State, or member of Parliament" and that "Heads of human resources must ensure that systems or procedures are in place to track the reason for leave without pay."

...applications for leave without pay must clearly identify "the reason for the absence, such as to accept employment in the office of a minister, a minister of State, a secretary of State, or member of Parliament"....

- 4.41 In addition, 24 files were referred to the PSC as a result of the audit. After assessing the criteria for investigations, no further action was taken in 18 of these cases. Of the six remaining files, one was investigated under section 66 of the PSEA and the remainder were investigated under section 7.1 of the former PSEA, as they related to appointments prior to December 31, 2005.
- 4.42 All investigations were completed by 2008-2009 and all were founded. Findings in the investigations included:
- That a department had tailored a job description to fit an individual's qualifications;
  - That departments had improperly evaluated individuals' qualifications; and
  - That policy requirements of specific programs (e.g. the Special Assignment Pay Plan) were not respected.
- 4.43 Corrective action was taken in three cases but the PSC decided not to take corrective action in the remaining three cases as individuals had qualified in subsequent external processes, or they were no longer with the department. The corrective action taken included one revocation and two re-assessments of qualifications, training and letters from the PSC to the deputy heads to remind them of the distinction between the roles of minister's offices and the public service.

## Increased communication needed

- 4.44 In order to ensure compliance with the Act, public servants need to have an understanding of their legal obligations regarding elections and the role of the PSC in granting permission. Communicating these obligations to employees is particularly challenging when they do not have access to electronic messages or when they are seasonal employees.
- 4.45 Both the PSC and organizations are making concerted efforts to inform employees of their rights and obligations. This includes using other venues to reach federal employees, such as through Web sites of provincial authorities responsible for municipal elections and through municipal associations. The PSC will continue to remind departments and agencies of their responsibility to effectively inform all employees of the need to seek PSC permission, particularly those in regional offices who may not have access to a computer as part of their job requirements.

---

*...public servants  
need to have an  
understanding of their  
legal obligations  
regarding elections and  
the role of the PSC  
in granting  
permission.*

---



- 4.46 Another challenge of communicating requirements to employees is that activities not defined in the PSEA are subject to the *Values and Ethics Code for the Public Service* or the respective values and ethics codes for organizations for which the Treasury Board of Canada is not the employer. While the *Values and Ethics Code for the Public Service* uses similar terms, such as political neutrality and objectivity, the definitions, scope and application are not clear. The *Federal Public Servants Disclosure Protection Act* requires that the Treasury Board establish a new Federal Public Sector Code of Conduct that will apply to the entire federal public sector, including to Crown corporations. This new code will replace the existing *Values and Ethics Code for the Public Service* and any applicable codes for organizations for which the Treasury Board of Canada is not the employer.
- 4.47 The PSC has provided input to the Chief Human Resources Officer, recommending a strengthening of non-partisanship and political impartiality in the Code. The PSC has recommended that the Code explicitly indicate that the PSC is responsible for overseeing the involvement of public servants in political activities, including taking corrective action, where appropriate, and providing guidance to public servants who are covered by Part 7 of the PSEA.

## Non-partisanship in the 21<sup>st</sup> century

- 4.48 A permanent, professional and non-partisan public service is vital to Canada's system of democracy. It provides a measure of stability and ensures peaceful and orderly political succession, maintaining stable operations and uninterrupted services for Canadians. Canadians need to be confident that public servants administer, and are perceived as administering, programs and services in a professional and non-partisan manner.
- 4.49 Today, the challenge of ensuring a non-partisan public service is becoming more complex. The demographic changes brought about by the ongoing retirements of "baby-boomers" and the large number of new recruits are creating a cultural change in the public service. Technological innovations, new ways of communicating through social networking Web sites and a greater use of telework blur the distinction between the professional and private lives of employees and provide new risks to the non-partisan character of the public service.
- 4.50 In addition, the PSEA does not cover all activities that could be perceived as inappropriate, as they do not fall within the definition of political activities in the Act. Involvement in outside causes or advocacy activities may pose real or perceived conflicts of interests with a public servant's professional role, even if those activities do not qualify as political activities as defined in the PSEA. On the other hand, past political experience may constitute a legitimate requirement for a position given the nature of the work to be

performed, rather than a risk to non-partisanship. What is more, the many decisions that are made about what is appropriate behaviour and what is not have cumulative impacts on the political impartiality, real and perceived, of the public service as an institution, not simply of individual public servants.

- 4.51 These factors, combined with particular cases brought to the attention of the PSC over the past year, highlight the pressing need for a broad dialogue on the theme of non-partisanship in the 21<sup>st</sup> century. The PSC intends to launch such an initiative in 2009-2010. The initiative will examine what a non-partisan public service should look like in the years ahead, what behaviours should be expected and what mechanisms and approaches can best ensure that Canadians continue to benefit from a public service that is based on the core values of both merit and non-partisanship. In so doing, the PSC will deepen its knowledge and play a leadership role regarding what is required to continue to safeguard the non-partisan character of the public service in the decades ahead.

---

*These factors, combined with particular cases brought to the attention of the PSC over the past year, highlight the pressing need for a broad dialogue on the theme of non-partisanship in the 21<sup>st</sup> century.*

---



# Chapter 5

## Management of staffing in departments and agencies





## 5 Management of staffing in departments and agencies

- 5.1 The Public Service Commission (PSC) uses a continuum of tools to ensure that deputy heads exercise their delegated authorities appropriately and adhere to the values of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The main tools include a monitoring function based on the Staffing Management Accountability Framework (SMAF), audits and investigations of the public service staffing system and the implementation of corrective actions, when required. In addition, evaluations and studies are conducted to provide more information on issues or trends identified within the staffing system.
- 5.2 The PSC expects deputy heads to put in place their own management framework based on the SMAF. The SMAF sets out the key areas for a well-managed appointment system and assesses the effectiveness of the PSEA and adherence to the appointment values. Deputy heads are also expected to actively monitor the application of their delegated authorities to ensure compliance. Furthermore, they must report annually to the PSC on their performance using a Departmental Staffing Accountability Report (DSAR). In the DSAR, organizations are asked to self-assess with respect to specific questions linked to the assessment criteria, in order to reduce their reporting burden.
- 5.3 In terms of its monitoring exercise, the PSC assesses organizational performance annually in order to provide feedback and recommendations to deputy heads. Subsequently, the PSC conducts follow-ups to ensure that deputies are working towards staffing system improvements based on the PSC's recommendations.
- 5.4 The PSC's annual assessment of organizational performance is informed by PSC operational statistics and the DSARs. The overall results are presented in this chapter of the PSC's Annual Report to Parliament. The results are also used in the development of the PSC's audit, evaluation and studies plan. The content of certain organizational assessments is also shared with the Committee of Senior Officials (COSO) for the performance appraisals of deputy heads.
- 5.5 The SMAF identifies four factors that are key to the success of the PSEA:
- Delegation of staffing to deputy heads;
  - Human resources (HR) planning and integration with business planning;
  - Organizational HR support systems; and
  - Managerial accountability for results.

- 5.6 The expectation is that progress on these key success factors will lead to improvements in achieving the results intended by the PSEA. Specifically, annual improvements in the four key success factors should be a sound predictor of improvements in seven results areas (e.g. flexibility and efficiency) as well as the six core and guiding values of merit, non-partisanship, access, transparency, fairness and representativeness. PSC analysis of data comparing the key success factors with the results areas shows support for these relationships.
- 5.7 The PSC's assessment of staffing performance for 2008-2009 was based on its evaluation of the staffing performance of 76 departments and agencies. Six organizations were not assessed, as they were either undergoing a staffing audit or had just been created. Of the assessed organizations, 20 were large (more than 2 000 employees) and represented 80% of the PSEA population.
- 5.8 Departments and agencies were assessed individually based on up to 26 of 37 possible performance indicators. These indicators were consolidated into the 11 performance areas (i.e. the four key success factors and the seven results presented in the SMAF). In last year's Annual Report, specific indicators were selected for reporting on the key success factors. This year, all lines of evidence available to the PSC were used to improve precision and reflect raised expectations in some areas.<sup>9</sup>
- 5.9 In making the assessment of organizational performance, the PSC assigned four possible ratings to each area:
- Strong management performance (consistent with DSAR requirements plus innovative or noteworthy practices);
  - Acceptable management performance (consistent with the requirements outlined in the DSAR assessment criteria);
  - Opportunities for management to improve (some DSAR criteria are met); and
  - Requires management attention (key DSAR criteria are not met or no criteria are met).
- 5.10 In 2008-2009, the PSC's monitoring exercise specifically focused on the key success factors for all organizations, and then targeted the 40% of organizations identified as having weaker performance with respect to each of the operational statistics. In assigning a rating, the PSC assessed whether the statistical results appeared reasonable, given the organization's operating context. If not, the PSC assessed whether the organization's senior management was aware of the results and was responding to them (e.g. through monitoring,

---

<sup>9</sup> Note that last year's results have been revised to reflect the new methodology in this Annual Report.

changing strategies or identifying measures in the HR plan). The PSC considered the remaining 60% of organizations to be acceptable in the particular performance area.

- 5.11 The performance measures for each of these areas are identified in Appendix 3: Staffing Management Accountability Framework.

## Overall progress in key change areas

- 5.12 Figure 8 shows that the majority (approximately 77%) of the key success factors and results areas reviewed across departments and agencies for 2008-2009 were assessed as acceptable, in that the organizations demonstrated performance consistent with the ADAI requirements. This represents an improvement of about four percentage points over last year's performance.
- 5.13 This year, 0.8% of the performance areas were found to have strong management performance, an increase compared to 2007-2008.
- 5.14 In spite of this progress, about 17% of the performance areas across departments and agencies were assessed as requiring improvement (i.e. opportunities for improvement or requires management attention). HR planning that focuses on staffing strategies, organizational HR support systems and managerial accountability for results are key success factors that are still in need of improvement.
- 5.15 The PSC reviewed the overall results to determine whether there was variation based on organizational size. While there was no major difference between the performance of large and small organizations, medium-sized organizations seemed to have slightly more difficulty meeting the PSC's expectations.

---

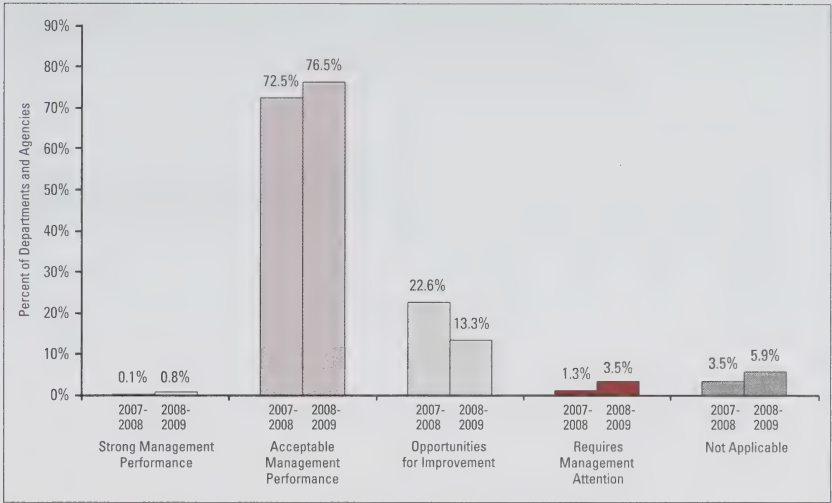
■ ■ ■

*...the majority  
...of the key success  
factors and results areas  
reviewed across  
departments and  
agencies for  
2008-2009 were  
assessed as acceptable,  
in that the organizations  
demonstrated  
performance consistent  
with the ADAI  
requirements.*

---

■ ■ ■

**Figure 8 – Overall assessment of key success factors and results areas across all departments and agencies**



Source: PSC 2007-2008 – 2008-2009 DSAR assessment results

- 5.16 In 2008-2009, the PSC conducted further analysis on the links between improved staffing performance in these results areas and achieving the objectives of PSEA and a values-based staffing system. As indicated in Table 12, organizations that have better performance in HR planning, organizational HR support systems or managerial accountability tend to have better results with respect to efficiency and effectiveness, such as shorter times to staff and less reliance on short-term reactive approaches (e.g. acting appointments, casuals or non-advertised processes).
- 5.17 Further improvement depends on organizations putting more effort into the systems and tools required for the ongoing planning and monitoring of their staffing approaches, as well as assigning the appropriate HR resources to meet staffing needs. The PSC will continue its analysis to enhance its understanding of how organizations can increase staffing efficiency and use less reactive staffing approaches.

**Table 12 – Organizational performance in specific areas linked to achievement of better results**

Organizations that have better performance in:	tend to have more efficient staffing processes resulting in:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR planning and staffing</li> <li>• HR support</li> <li>• Managerial accountability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shorter time to staff</li> </ul>
	or tend to rely less on short-term reactive approaches such as: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acting appointments</li> <li>• Casuals</li> <li>• Non-advertised processes</li> </ul>

## Delegation of staffing to deputy heads

Organizations have implemented mechanisms to ensure that they are able to manage their delegated authorities appropriately.

- 5.18 In its 2007-2008 Annual Report, the PSC described the public service as “functionally operating under a fully established delegated staffing regime.” Even so, the PSC continues to monitor the way in which organizations are managing their delegated authorities. Organizations are required to ensure that sub-delegated managers receive continuous learning in staffing and to monitor staffing decisions to ensure that they conform to the requirements of the PSEA, policies and staffing values.
- 5.19 In 2008-2009, 97.3% of organizations had acceptable or strong performance with respect to the implementation of their sub-delegation framework for the management of staffing. These results suggest that organizations have set up the necessary mechanisms to manage their delegated authorities effectively. One organization provided examples of the importance it places on the sub-delegation of its staffing authorities. That organization responded to concerns identified as a result of its own organizational monitoring by removing the sub-delegated authority of two implicated managers. Additionally, a letter of reprimand was placed on a third manager’s file.



...97.3% of organizations had acceptable or strong performance with respect to the implementation of their sub-delegation framework for the management of staffing.





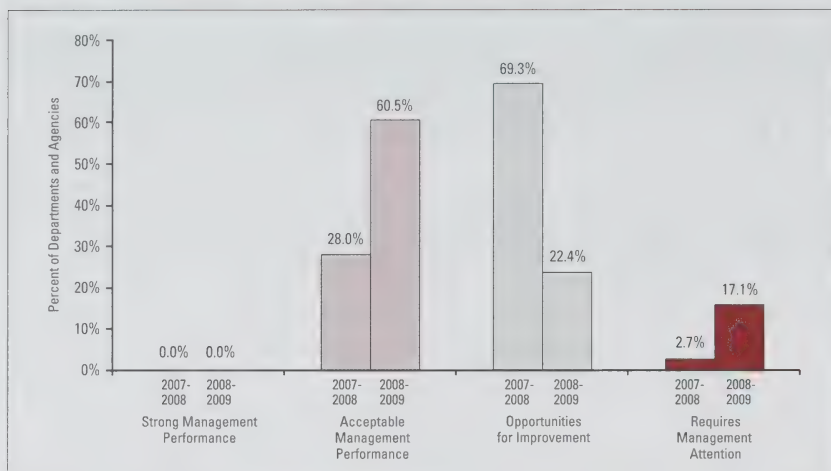
- 5.20 Over the course of 2008-2009, two organizations continued to operate with the additional conditions that had been imposed in previous years: the Office of the Correctional Investigator and the Canadian Space Agency. Following improved staffing performance, the PSC was able to lift certain conditions that had been imposed on the Canadian Space Agency. The PSC's follow-up audit of the Office of the Correctional Investigator resulted in the removal of all conditions.
- 5.21 In the summer of 2008, the PSC conducted a follow-up audit of the staffing of the Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police (CPC). As the CPC was found to have improved its staffing systems and practices over the past three years, the PSC lifted all conditions that had been imposed on its delegation instrument.
- 5.22 In light of its audit findings, in 2008-2009 the PSC imposed additional conditions on only one organization, the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). Four other staffing audits were conducted during 2008-2009 that will result in conditions being imposed on some of these organizations.
- 5.23 Appendix 4 identifies the conditions that have been imposed by the PSC in the organizational ADAIs.

## Human resources planning and integration with business planning

Organizations need to continue to improve their planning of staffing strategies with a focus on respecting the values. Strategies that include measurable objectives will strongly contribute to accountability for the results.

- 5.24 Based on the PSC's analysis, the integration of HR planning with business planning is central to producing a more effective and efficient staffing system that supports the values. This year, the PSC raised its expectation of organizational performance in this area and required organizations to have one integrated HR plan for the entire organization in order to facilitate their planning of staffing processes.

**Figure 9 – Human resources planning and staffing**



**Source:** PSC 2007-2008 – 2008-2009 DSAR assessment results

- 5.25 Acceptable performance was demonstrated by 60.5% of organizations with respect to integrated planning that provides direction for staffing and results in staffing strategies with measurable objectives. Figure 9 illustrates a considerable improvement from the previous year, when only 28% of organizations had acceptable performance. Last year, reporting was based on the assessment of staffing strategies without considering senior management direction (as was done this year). Regardless of the methodology, there has been an improvement in this area.
- 5.26 This year, the PSC found that HR plans were more fully integrated and set out staffing direction and strategies more clearly so that organizations can measure progress. Organizations were also found to be studying their workforces and identifying gaps that may affect their ability to fulfill their mandates.
- 5.27 However, effective planning must be iterative and, while many organizations improved their performance, 40% of them still had less than acceptable performance. These results are of concern. The number of organizations that require management attention has increased by about 14 percentage points. A key area for improvement is the development of staffing strategies that indicate the way in which staffing will be conducted and that includes measurable performance objectives.

...the PSC found that HR plans were more fully integrated and set out staffing direction and strategies more clearly so that organizations can measure progress.

One organization demonstrated strong performance with respect to transparency and engaging employees in the HR planning process. **Western Economic Diversification Canada** created a Succession Planning Toolkit enabling employees to obtain information on what is needed to further their careers, and partnered with unions to create an employee survey to obtain feedback about the toolkit. The results were presented to union members, management and employees.

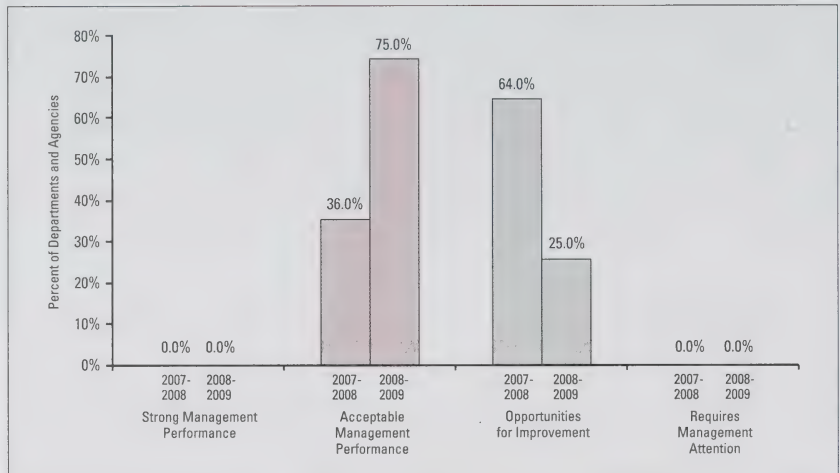
## Organizational human resources support systems

There is opportunity for organizations to improve their performance by developing targeted staffing approaches and more effectively engaging the necessary HR support.

- 5.28 With the delegation of staffing authorities to deputy heads and heads of agencies, organizations have the authority to plan and use the types of processes that allow them to better meet their strategic objectives and carry out their HR plans and staffing strategies.
- 5.29 Deputy heads must ensure that their sub-delegated managers have access to HR advisors with the necessary staffing expertise and that they have effective information and supporting systems to support decision making and monitoring.
- 5.30 Last year, the PSC reported on hiring managers' satisfaction with the quality of staffing services. This year, the PSC is reporting on additional lines of evidence, including the capacity of HR support and the learning provided to staffing advisors was also considered in reporting on performance as well as managers' satisfaction with both the quality of staffing services and staffing information systems. The results show that there has been a significant increase in the number of organizations assessed as acceptable (75% in 2008-2009 compared to 36% in 2007-2008, based on the same methodology). However, 25% of organizations still have opportunities for improvement with respect to HR support overall. Seven large organizations, representing 40.4% of the PSEA universe, reported that the perception of sub-delegated managers was that better support was required from their staffing advisors and systems.

...there has been a significant increase in the number of organizations assessed as acceptable....

**Figure 10 – Human resources support systems**



Source: 2007 PSC 2007-2008 – 2008-2009 DSAR assessment results

- 5.31 Since last year, organizations have increased the capacity of Personnel Administration (PE) officers to address their staffing needs. As of March 31, 2009, the number of employees in the PE group had increased by 5% over the previous year. Departments and agencies reported that they are providing staffing advisors with the ongoing learning necessary to develop their expertise and to enable them to provide effective staffing services to managers.
- 5.32 However, there is still a significant amount of movement within the PE group. Mobility to and within the PE group was 71% in 2008-2009, down only slightly from 74% in 2007-2008.

**Transport Canada** was assessed as having a strong performance in organizational HR support systems. In addition to providing continuous training on staffing to its HR advisors, Transport Canada established a national strategy to develop the community, including the development of staffing tools, guides and info sessions. Transport Canada also developed a memorandum of understanding with the Canada School of Public Service to have staffing courses in-house. Other organizations were invited to participate in this training.

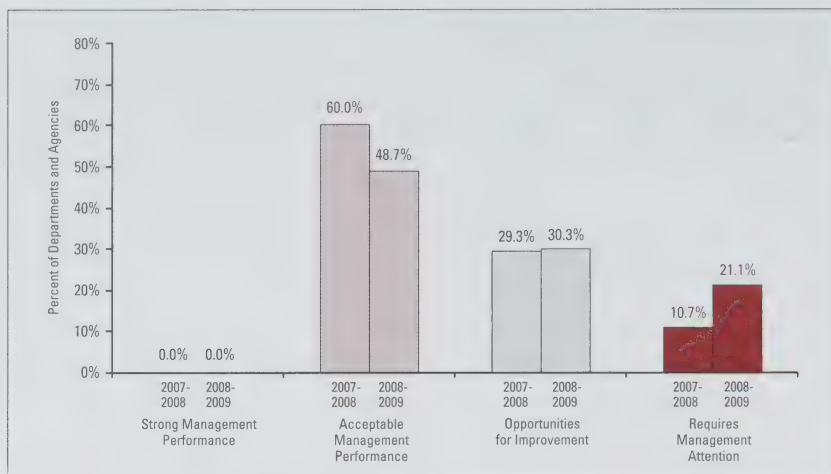
## Managerial accountability for results

There is significant opportunity for improvement in managerial accountability for results whereby managers compare results to plans and adjust their HR plans to address identified problems.

- 5.33 The ADAI requires that deputies be accountable to the PSC for the proper use of their delegated authorities, and that their performance be monitored on an ongoing basis.
- 5.34 Deputy heads are also expected to develop their own accountability systems for their sub-delegated authorities by establishing active monitoring practices. They are expected to comply with the PSC's reporting requirements, to collaborate with other PSC oversight requirements, such as audits, investigations and studies, and to make improvements where deficiencies are identified.
- 5.35 Because of the importance of accountability, in 2008-2009 the PSC raised its expectations of organizational performance in this result area. The PSC required organizations to provide evidence demonstrating that they conducted a variance analysis comparing actual staffing to planned staffing, that action plans had been developed and that improvements had been made. The PSC also expects organizations to respond to PSC recommendations and to demonstrate improvement with respect to all recommendations.
- 5.36 The PSC's assessment of organizational performance in 2008-2009 indicates that managerial accountability for results is an area in which significant improvement is still required.



**Figure 11 – Managerial accountability for results**



**Source:** PSC 2007-2008 – 2008-2009 DSAR assessment results

Overall, the PSC found that the number of organizations with acceptable managerial accountability for results decreased from 60% in 2007-2008 to 49% in 2008-2009.

- 5.37 Overall, the PSC found that the number of organizations with acceptable managerial accountability for results decreased from 60% in 2007-2008 to 49% in 2008-2009. This decline is likely attributable to the PSC'S increased expectations and more stringent assessment criteria.
- 5.38 The PSC also closely monitors actions taken in follow-up to its recommendations and results achieved. The PSC's performance assessment revealed that 37 of the 68 organizations that received recommendations after last year's assessment responded to all of the recommendations and demonstrated improvement in all recommendation areas. Of the remaining organizations, 23 acted on at least half of the recommendations and demonstrated improvement. Eight organizations could not demonstrate that they had acted on at least half of the PSC's recommendations and that there had been improvement. Organizations that responded to all recommendations also tended to demonstrate better overall staffing performance.
- 5.39 These results are of concern to the PSC. Further progress towards developing efficient staffing systems will require organizations to address identified issues in their staffing plans. This should enable organizations to plan and implement effective staffing approaches that will not only ensure compliance, but also improve their staffing performance and overall operational effectiveness.

The **Canada Industrial Relations Board** demonstrated strong performance by having no staffing performance deficiencies identified during the PSC's staffing assessment for both 2007-2008 and 2008-2009.

## Efficiency and time to staff

- 5.40 Managers have various staffing options available to them that can affect the efficiency of their staffing processes. For instance, managers may decide to advertise internally to the public service only, or to broaden the area of selection to include external candidates. Managers may decide to conduct a process individually or to work with other managers who need to staff similar positions.

## Collective staffing

- 5.41 Collective staffing processes are partnerships with other managers who may be in the same organization or in another federal department or agency. By working together, managers can share costs, staffing knowledge and assessment tools. Collective staffing can be particularly effective when staffing a variety of similar entry-level positions, such as clerical or administrative jobs, or when there is a need to attract a high number of candidates to create a pool of qualified candidates to staff current or future vacancies.
- 5.42 The collective staffing option is now more attractive under the PSEA because managers are no longer required to rank candidates according to their assessment results. Managers can assess additional asset qualifications to select the right individual for a specific position from all candidates who meet the essential criteria. Asset qualifications may be specific to an organization's current and future business needs, and can be different for each manager or position involved.
- 5.43 Since the implementation of the current PSEA, organizations are starting to make greater use of this staffing option. Based on notification data from Publiservice, approximately 25% of all internal advertised staffing processes have been made via collective processes.
- 5.44 In 2008-2009, the PSC conducted a Hiring Optimization Study, described in Chapter 7, which found that, for a sample of advertisements of entry-level positions (CR-3/4/5, AS-1/2), there were many similarities in the merit criteria. For example, 93% of all advertisements reviewed identified "ability to communicate" as a requirement. The study concluded that, for entry-level positions, collective approaches and common assessment tools would provide efficiencies. This would benefit not only HR professionals and hiring managers in managing the process, but also the job seeker, who could be assessed once instead of multiple times for the same merit criteria.

---

■ ■ ■

*...approximately 25%  
of all internal  
advertised staffing  
processes have been  
made via collective  
processes.*

---

■ ■ ■

- 5.45 Collective staffing approaches require up-front efforts in planning, identifying essential and asset qualifications and putting in place effective HR support systems. When used appropriately, any additional time and effort involved in up-front planning is offset by the advantages of economies of scale from filling several positions or creating pools. By developing a pool of qualified candidates, managers can readily fill future positions as vacancies become available.

## Measuring time to staff

- 5.46 The time it takes to staff is an important indicator of the efficiency of the staffing system. Increasing the efficiency of the staffing process can enable managers to maintain effective operations and program delivery. It also enables them to compete more effectively with other prospective employers and engage highly qualified candidates, rather than losing them due to delays.
- 5.47 Efficient staffing processes also minimize the need for managers to use alternate or temporary staffing options, such as casual employees or term appointments, when the work is of an indeterminate nature.
- 5.48 Prior to the current PSEA, appointment decisions that went to an appeal process considerably extended the time it took to staff a position. The implementation of informal discussion was intended to allow employees to raise issues related to their results at the time of the decision to eliminate them from a process, and managers could correct errors and omissions in staffing processes, thereby reducing the need for, and the time involved with, a formal recourse process.
- 5.49 Other jurisdictions have set benchmarks for the time to staff positions. Exhibit 1 provides an example with respect to the United States. The End-to-End Hiring Initiative of the United States Office of Personnel Management focuses on workforce analysis and process standardization as the basis for anticipating staffing needs and assigning resources to achieve efficiencies. By setting a benchmark of 80 days, organizations can monitor their results by measuring the time required for various steps in the staffing process to identify improvements that can be made.

## Exhibit 1 – End-to-End (E2E) Hiring Initiative – United States Office of Personnel Management

The United States Office of Personnel Management has a new, comprehensive and integrated approach to federal hiring to increase its capability to efficiently and effectively recruit and hire high-performing employees. One key component of the approach is its End-to-End (E2E) Hiring Initiative, which includes the following key expectations:

- Recruitment strategies are directly informed by workforce planning in order to target anticipated talent requirements;
- Position descriptions are systematically reviewed so that managers can proactively plan for vacancies and potential shifts in the composition of their workforce; and
- Workforce planning and recruitment processes are completed prior to initiating the request for personnel action, including positions ready to be staffed and the appropriate assessment tools developed.

Two challenges to the success of the road map include the availability of trained HR staff conducting various steps of the hiring process and the availability of managers dedicated to engage in the hiring process.

Success is measured by the percentage of employees hired within 80 days, as noted in the steps below.

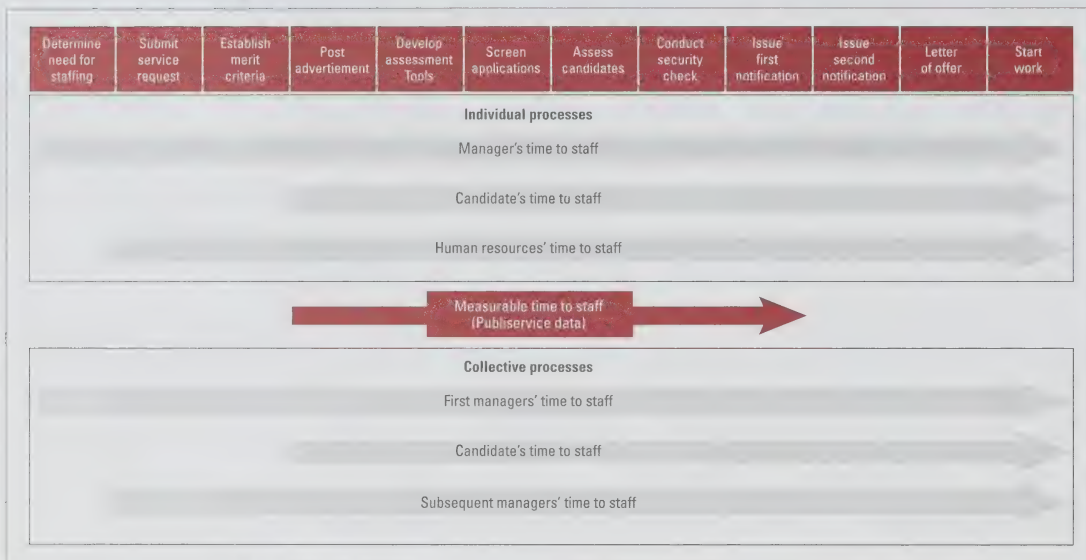
- Validate need and steps required to create and post job opportunity announcement (10 days)
- Receive applications (10 days)
- Evaluate applications (15 days)
- Select successful candidate (16 days)
- Job offer, security check and acceptance (15 days)
- Entry into duty (14 days)

Agencies may need to adjust the number of days for each step based on their particular practices and procedures.

**Source:** End-to-End Hiring Initiative, United States Office of Personnel Management (September 2008)

- 5.50 The perspective on the time it takes to staff a position differs depending on one's role in the process (i.e. the manager, the candidate or the HR officer). Figure 12 demonstrates these perspectives. Note that some steps can be run in parallel to achieve greater efficiency.

**Figure 12 – Perspectives on time to staff by stakeholder for individual processes compared to collective processes**



- 5.51 From the PSC's study *Time to Staff In the Federal Public Service (Update)*, a wide range of factors was cited by managers as affecting their perception of the elapsed time, in particular the preparation phase (prior to posting the advertisement), the availability of HR support, stakeholder knowledge, language testing and security clearances. Recourse and conflict resolution tended to be identified less often as a factor slowing the staffing process compared to the previous study, which was published in May 2006.
- 5.52 While there is still substantial variation across federal departments and agencies, the study update found that a number of factors contributed to the overall trends: external recruitment processes tend to take longer, as do collective (or generic) staffing processes.



- 5.53 The update concluded that the public service experienced a transitional period as departments and agencies passed through the learning curve of the current legislation. One of the principal sources of difficulty appears to be the efficient management of collective processes.
- 5.54 A known area that may delay the time it takes organizations to staff positions is related to the duty to accommodate requirements of the PSC's *Policy on Employment Equity in the Appointment Process* (see Chapter 3). The PSC has examined the issue and has determined that managers can proceed to appoint candidates who are found qualified before all of the candidates who require accommodation have been assessed, provided that a sufficient number of vacancies remain. The PSC will clarify its guidance in this area.

---

...the public service experienced a transitional period as departments and agencies passed through the learning curve of the current legislation.

---

## Efficiency measured by time to staff

- 5.55 The PSC uses two sources of data to estimate the time it takes organizations to staff positions. On an annual basis, the PSC's Survey of Staffing collects information from hiring managers across the public service on advertised and non-advertised, internal and external processes. On an on-going basis, the PSC collects data from the Publiservice Web site, maintained by Public Works and Government Services Canada, which organizations use to advertise internal processes as well as post notifications of persons being considered for appointment and notifications of appointments. Unless otherwise stated, the numerical estimates presented in this section are based on the Publiservice data and, therefore, are restricted to internal advertised processes only in Table 13.
- 5.56 For monitoring purposes, the PSC estimates the time to staff separately for individual and collective processes.<sup>10</sup> The PSC identifies a process as collective when there is more than one notification of appointment for a given advertisement. This approach assumes that there is only one candidate named on each notification of appointment and that any subsequent notifications are to appoint additional candidates (not the result of a candidate named in the first notification having refused the job offer).

---

<sup>10</sup> For monitoring purposes, the PSC measures the time to staff as the number of calendar days between the job posting date and the date of the second notification (first notification of appointment). This measure is calculated only for internal indeterminate, term and acting processes for which the notification of appointment was posted on Publiservice during the fiscal year and the advertisement was posted on Publiservice either in the same fiscal year or up to three months prior to the fiscal year. This represents approximately 29% of processes for which notification of appointments were posted on Publiservice.

- 5.57 In 2008-2009, the PSC found that, while the average time required to staff indeterminate advertised positions increased following the coming into force of the PSEA in December 2005, it then decreased as organizations started to adapt to the new staffing regime. As reported in the PSC's recent *Time to Staff in the Federal Public Service (Update)* study based on the Survey of Appointments and Survey of Staffing, the average time required to staff an indeterminate advertised position (as measured by managers' estimate of the time elapsed between submission of the staffing request form to the date when the appointee reported to work) increased from 22.8 weeks for appointments recorded in the period January 2000 to December 2003 to 24.1 weeks for appointments in the period April 2006 and September 2007. For the period October 2007 to September 2008, it then fell to 23.5 weeks.
- 5.58 This is consistent with the findings of PSC's analysis of internal indeterminate advertised staffing processes (see Table 13) and the time elapsed between job postings and first notification of appointment, which shows that the average time to staff for distinct processes dropped from 18.9 weeks (132 calendar days) in 2007-2008 to 17.7 weeks (124 calendar days) in 2008-2009. The average time to staff for collective processes remained essentially the same, i.e. 22.1 weeks (155 calendar days) in 2007-2008 and 22 weeks (154 calendar days) in 2008-2009.

**Table 13 – Average length of time for internal indeterminate staffing processes and potential for improvement**

	Distinct processes			Collective processes		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>All</b>						
Average time to staff (in days) <sup>1</sup>	121	132	124	142	155	154
Average time to staff (in days) for “best performing organizations” <sup>2</sup>	93	102	80	100	117	106
Potential reduction in average time to staff (in days)	28	30	44	42	38	48
Potential reduction as a percent of current average time to staff	23.1%	22.7%	35.5%	29.6%	24.5%	31.2%
<b>Large</b>						
Average time to staff (in days) <sup>1</sup>	121	134	126	145	157	156
Average time to staff (in days) for “best performing organizations” <sup>2</sup>	94	111	109	118	123	139
Potential reduction in average time to staff (in days)	27	23	17	27	34	17
Potential reduction as a percent of current average time to staff	22.3%	17.2%	13.5%	18.6%	21.7%	10.9%
<b>Medium</b>						
Average time to staff (in days) <sup>1</sup>	124	125	119	138	145	146
Average time to staff (in days) for “best performing organizations” <sup>2</sup>	93	90	86	91	116	93
Potential reduction in average time to staff (in days)	31	35	33	47	29	53
Potential reduction as a percent of current average time to staff	25.0%	28.0%	27.7%	34.1%	20.0%	36.3%
<b>Small</b>						
Average time to staff (in days) <sup>1</sup>	111	124	106	105	125	124
Average time to staff (in days) for “best performing organizations” <sup>2</sup>	83	85	80	82	98	86
Potential reduction in average time to staff (in days)	28	39	26	23	27	38
Potential reduction as a percent of current average time to staff	25.2%	31.5%	24.5%	21.9%	21.6%	30.6%

**Source:** PSC SMAF statistics

<sup>1</sup> Estimates derived from the average calendar days between date of advertisement to first notification of appointment

<sup>2</sup> Estimates derived from the average of lowest quartile (25%) of organizations

## Potential for further progress

- 5.59 Based on an analysis of differences in performance among departments and agencies with respect to the efficiency and responsiveness of their staffing processes, there is considerable potential to reduce the time required to staff. Given the average time to staff for “best performing organizations,” Table 13 suggests that reductions of up to 30% may be possible, depending on the type of process and the size of the organization.
- 5.60 The “best performing organizations” are the 25% of organizations with the lowest times to staff. For these organizations, the time to staff was an average of 80 days (11.4 weeks) overall for individual processes and 106 days (15.1 weeks) overall for “collective” processes. It should be noted that reductions in the time to staff for collective processes do not reflect all of the efficiencies that can be achieved through such approaches (such as use of resources and tools).
- 5.61 The PSC is currently examining the links between the time to staff and improved performance in the areas of HR planning that directs staffing activity, organizational HR support systems and managerial accountability for results. Preliminary analysis indicates that better organizational performance in these three areas is linked to reducing the time required to complete staffing processes and enabling more proactive staffing approaches.
- 5.62 Progress in this area, however, does not necessarily mean adding more resources. Rather, based on the PSC’s assessment of organizational performance, the PSC observed that better times to staff were achieved when departments and agencies were well organized with respect to their HR management and staffing processes. When organizations were focused on accountability and assessed HR results against concrete, realistic plans and strategies, the PSC observed that times to staff were reduced by as much as 30 days compared to other organizations. The PSC also found that organizations that assigned HR staffing specialists to staffing processes achieved better results.

---

■ ■ ■

*...the PSC observed that better times to staff were achieved when departments and agencies were well organized with respect to their HR management and staffing processes.*

---

■ ■ ■

## Extreme Hiring Makeover

In August 2008 the PSC conducted an Extreme Hiring Makeover. This was inspired by the work of the Partnership for Public Service (PPS), a non-profit, non-partisan United States organization that works to revitalize government and transform the way it works. Working with three U.S. federal agencies, the PPS piloted a number of innovative staffing ideas and was successful in attracting better candidates and significantly reducing the time it took to staff. The PSC adapted some the lessons learned in the U.S. pilots, in particular its project management approach to staffing, to develop and pilot its own version of Extreme Hiring Makeover.

The PSC pilot focused on establishing a staffing plan up-front and using job seeker–friendly hiring practices such as more creative, plain-language job advertisements. The pilot, which was an external staffing process, was completed in 45 days (from advertisement to offers of appointment) and resulted in five highly qualified candidates. Several elements contributed to the pilot's success:

- Up-front efforts in planning and the engagement of all stakeholders;
- Maximizing the use of electronic screening tools;
- A strong project management approach;
- A senior HR staffing officer leading the process; and
- Management agreement and support.

Other factors that contributed to the success of the pilot were the fact that the job descriptions had been recently updated, that there were no requests for accommodation by employees and that external processes do not require two notification periods once assessments have been completed (as is the case for internal processes).

Outlined below are the steps and timelines achieved in the pilot, which can be tailored to fit the particular hiring needs.

Steps in the staffing process	Days
Initial meeting held with the client	
Proposed activities outlined and project plan developed	
Statement of merit criteria and advertisement developed	
Electronic screening and assessment tools developed	
Advertisement posted	Day 15
Electronic screening occurs	
Further manual screening conducted, if necessary	
Teleconference(s) held with applicants	
Assessment tools sent to applicants	
Assessment Board scores results of written exam and references reviewed	Day 25
Interviews conducted	
Second language evaluation testing/security checks conducted as early as possible in the process	
Final assessments/confirmations completed	
Results issued and appointments proposed	
	Day 45



## Top performers based on the Public Service Commission's assessment of the 2008-2009 Departmental Staffing Accountability Reports

- 5.63 The following three organizations have been identified as top performers in 2008-2009 for having a rating of "strong management performance," without any areas needing attention: Transport Canada, Western Economic Diversification Canada and the Canada Industrial Relations Board (see Table 14).

**Table 14 – Top performers based on the assessment of the 2008-2009 Departmental Staffing Accountability Reports**

ORGANIZATION
<b>Large:</b>
Transport Canada
<b>Medium:</b>
Western Economic Diversification Canada
<b>Small:</b>
Canada Industrial Relations Board

# Chapter 6

## Oversight and accountability

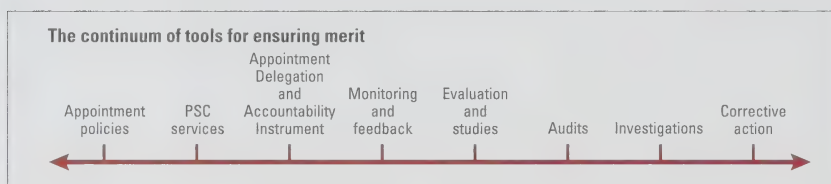


## 6 Oversight and accountability

- 6.1 The current *Public Service Employment Act* (PSEA) was intended to provide managers with the responsibilities and accountability “necessary to staff, to manage and to lead their personnel to achieve results for Canadians.”<sup>11</sup> While the Public Service Commission (PSC) has the authority to make appointments to and within the public service, for the most part this authority has been delegated to deputy heads, as encouraged by the Act. Those deputy heads to whom appointment authority has been delegated are accountable to the PSC for the exercise of that authority. The PSC, in turn, is accountable to Parliament for the integrity of appointments and the non-partisan nature of the public service.

### Safeguarding merit through a continuum of tools

- 6.2 The PSC uses a continuum of tools and services to ensure that deputy heads exercise their delegated authorities appropriately and adhere to the values of the PSEA. Together, the tools and services are designed to obtain an independent and balanced perspective of the staffing system and to focus on matters of risk and significance. This continuum is described in more detail in Appendix 1A.



- 6.3 The PSC manages its tools in a highly integrated way. Policy guidance and delegation instruments set out clear expectations of a well-managed appointment system. PSC services and common systems and tools enable organizations to exercise their delegated authorities more fully and achieve a values-based appointment system. A number of mechanisms are then used to monitor and assess the integrity of the staffing system based on these expectations.
- 6.4 As provided for in the PSEA, the results of the PSC’s assessment are reported in its Annual Report to Parliament. The PSC also occasionally tables special reports to Parliament on matters within the scope of its powers and functions and frequently appears before various parliamentary committees. The PSC places the utmost importance on its relationship with Parliament, given the roles, responsibilities and accountabilities assigned to it under the PSEA.

<sup>11</sup> Preamble to the *Public Service Employment Act*

## Oversight review and recommendations

- 6.5 The PSEA underlines the importance of staffing values in guiding decision making. For its part, the PSC supports deputy heads and their departments and agencies in exercising their delegated staffing authorities, protects the interests of individual employees and provides a full accounting of operations to Parliament. Therefore, in line with its decision to maximize the delegation of staffing authorities to deputy heads, the PSC places greater emphasis on its oversight activities, in particular audit and monitoring, as a way of discharging its accountabilities to Parliament.
- 6.6 Following the Horizontal Strategic Review of Human Resources, the PSC mandated an Independent Review Committee to determine the appropriateness of the approach and level of effort of the PSC's oversight and to identify areas for improvement. In assessing the appropriateness of its approach, the Committee considered the spirit and intent of the PSEA: to modernize the staffing regime, balancing flexibility with greater accountability and ensuring that the conduct of appointment processes is based on merit, non-partisanship, fairness, transparency, access and representativeness.
- 6.7 The Committee arrived at the following three conclusions:
- 6.7.1 "... that the scope of oversight of the PSC must be as broad as the range of delegated authorities. That is to say, it must encompass the effectiveness of the staffing system and cannot be limited to non-partisanship or any other single component. The Committee concluded that the oversight activities of the PSC, namely monitoring, audit and investigations are the right ones. However, some calibration is needed in the quality and amount of monitoring, and there is a need for development of its capacity across its monitoring and audit activities."<sup>12</sup>
- 6.7.2 "... that the level of effort for oversight is appropriate overall but there was a strong case to be made to increase the level of resources for its monitoring activities. The Committee left it to the PSC to determine whether this is best achieved by slowing the building of its audit capacity or by reallocating other PSC resources."<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Review of Public Service Commission Oversight – Report of the Independent Review Committee* (January 2009), p. 5.

<sup>13</sup> *Ibid.*

6.7.3 "... that to ensure full implementation of the PSEA, one of the essential foundations of Human Resources renewal, renewed engagement and a concerted "team effort" is required including deputy heads, managers, HR specialists, and bargaining agents. Simply enhancing PSC oversight will not be enough."<sup>14</sup>

- 6.8 In light of these conclusions, the Committee identified 18 recommendations for improvement. These included the following: improved stakeholder communication; better collaboration and co-ordination with the Office of the Comptroller General and the Office of the Auditor General; a review of the PSC *Appointment Policy* and the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to clarify expectations; refinements to the approach and adjustments to the level of effort with respect to monitoring and the Departmental Staffing Accountability Report process; refinements to the PSC's audit process; and improved performance monitoring and reporting. The report in its entirety can be found at [www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/ovr-srv/index-eng.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/ovr-srv/index-eng.htm).
- 6.9 The PSC has accepted the Committee's report in full. An action plan has been developed to address each of the recommendations; four of them have already been implemented, and the remainder will be addressed over the next two years. The action plan can be found in Appendix 1B.

## Audits, studies and evaluations

- 6.10 The PSC completed the following audits and studies in 2009.
- 6.11 ***Follow-up Audit of the Office of the Correctional Investigator*** – In October 2007, the PSC placed a condition on the delegation of appointment authorities of the Office of the Correctional Investigator (OCI). The OCI was required to submit quarterly progress reports to the PSC. This condition was to remain in effect until the PSC was satisfied with the integrity of the OCI's staffing activities.
- 6.12 The PSC conducted a follow-up audit and found that the OCI has improved its staffing systems and practices over the past two years. The audit found no evidence of the previous staffing pattern. The PSC found that all of the appointments reviewed were based on merit. Through the implementation of an integrated human resources (HR) plan and a monitoring approach, the OCI has created an environment that supports the staffing values.

---

<sup>14</sup> *Review of Public Service Commission Oversight – Report of the Independent Review Committee* (January 2009), p. 5.



- 6.13 **Four entity audits: *Audit of Infrastructure Canada, Audit of Health Canada, Audit of Canada Border Services Agency and Audit of Immigration and Refugee Board of Canada*** – The objective of the audits was to determine whether the entities had the appropriate framework, systems and practices in place to manage their staffing activities. The audits examined whether the organizations' appointments and appointment processes complied with the PSEA, the instrument of delegation signed with the PSC and other governing authorities.
- 6.14 ***Audit Survey of the Office of the Information Commissioner of Canada*** – At the request of the Information Commissioner, the PSC conducted a preliminary audit survey of the staffing activities of the Office of the Information Commissioner to determine what further oversight might be appropriate. This request was made following the Auditor General of Canada's report dated October 2, 2007, which stated that, as a result of non-compliant staffing practices, the Office of the Information Commissioner was at risk of losing its delegated staffing authorities.
- 6.15 Results of the audit survey indicate that, since the appointment of the Information Commissioner in winter 2007, the Office of the Information Commissioner has markedly improved its appointment framework and practices. Progress was evident in several areas, including an increase in the capacity to deliver HR services, the development of an HR plan that is integrated with the business plan and the development of internal staffing policies. Nevertheless, some deficiencies were found, predominantly related to missing documentation. Based on the observations of the audit survey, the PSC is satisfied that the essential elements of an effective staffing appointment framework are in place. Consequently, regular ongoing monitoring is more appropriate than conducting an audit at this time.
- 6.16 ***Audit of the Federal Student Work Experience Program and subsequent appointments through bridging mechanisms (tabled in Parliament on May 14, 2009)*** – The Federal Student Work Experience Program (FSWEP) is the largest program through which students can gain work experience within the federal government. Upon graduation, they can be appointed to a public service term or indeterminate position through a facilitated process referred to as a "bridging" mechanism. The objective of the audit was to determine whether, in 11 selected departments and agencies, the hiring of students for the first time into the FSWEP and the subsequent appointment of these students into term and indeterminate positions through bridging mechanisms was done in accordance with the relevant legislative and policy frameworks. The audit also examined whether each of these organizations had in place an appropriate framework to plan for and monitor bridging appointments made from April 2006 through March 2007.

- 6.17 The audit raised questions about the continuing relevance of the Treasury Board of Canada Secretariat's requirement that all FSWEF students have learning plans, given the rate of compliance with this requirement. Overall, the program is working reasonably well.
- 6.18 However, the audit also found that over a third of the bridging appointment processes reviewed were identified as unsatisfactory, in that they did not respect the PSC's Appointment Framework. Furthermore, audited organizations had not integrated bridging appointments into their HR plans and few of them monitored selection and appointment decisions to ensure that they respected the legislative framework and guiding values. The audit concluded that more rigour is needed in the documentation supporting bridging appointment decisions.
- 6.19 ***Study on the Data Collection of Non-Advertised Appointment Processes –*** Non-advertised appointment processes have been assessed by the PSC as a risk area that needs to be more closely monitored by deputy heads to ensure respect of the core and guiding values. Further, the PSC has expressed a need to collect more rigorous and detailed information on non-advertised appointment processes.
- 6.20 The purpose of the study was to examine data collection practices related to non-advertised appointment processes and the limits of the data available, as well as to explore the associated risks and areas for improvement for the PSC and other organizations.
- 6.21 The study focused on the non-advertised appointment activities of four organizations: the Canadian International Development Agency, Citizenship and Immigration Canada, Library and Archives Canada and Transport Canada. It included approximately 50 files from each of the selected organizations, consisting of 10 advertised processes and 40 non-advertised processes for the period of April 1, 2007, to March 31, 2008.
- 6.22 Two of the indicators used in the PSC's SMAF to monitor staffing performance in departments and agencies are related to access and are measured as the percentage of total appointments that are non-advertised, internally and externally, respectively. While this calculation is easy to understand and is well documented, organizations were unanimous in their concern that it does not provide a meaningful measure of the value of access to public service positions.

- 6.23 The study found that accuracy varied greatly among organizations, with non-advertised appointment processes being under-reported in some organizations and over-reported in others. In addition, coding errors were found with respect to appointments reported in all departments and agencies. The amount of time and effort required for submitting data to the PSC and the capacity to respond to changing requests vary greatly between organizations. As noted in Chapter 3, in response to these concerns, the PSC is exploring other means of capturing this information.
- 6.24 ***Career Progression in the Federal Public Service – Temporary versus Permanent Start-ups*** – Reliance on temporary workers as a source of recruitment for the permanent public service workforce is considered an area of risk in the staffing system. This study examines the career progression of the permanent workforce in relation to their employment tenure, temporary or permanent, upon initial appointment (temporary start-up or permanent start-up) from the external labour market into the public service.
- 6.25 ***Time to Staff in the Federal Public Service (Update)*** – This study update examines whether the enactment of the current PSEA has had an impact on the overall time needed to staff an indeterminate position in the public service, and provides plausible explanations for observed results. The analysis of the most recent data from the PSC's Survey of Appointments and the Survey of Staffing shows that the average time needed to staff an indeterminate position in the federal public service increased following the enactment of the PSEA in December 2005, but then decreased again as federal departments and agencies adapted to the new staffing regime (see Chapter 5 for more details). An analysis of operational data related to internal staffing processes supports this finding.
- 6.26 A number of factors stand out as contributing to lengthier staffing processes. Processes open to the public take longer than those restricted to public servants. Collective processes are slower than non-collective processes. The small increase in time to staff during the transition to the current PSEA resulted primarily from a greater use of these process types.
- 6.27 ***Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service (Update)*** – The objective of the study update was to explore whether an acting appointment gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. The update examined the initial acting appointment of four months or more, the duration of this appointment and the relationship to subsequent promotion.

- 6.28 The rate of promotion for employees following an acting appointment was estimated at 41.3% in the public service (2002-2004).<sup>15</sup> The rate of promotion for non-acting employees was only 6%. The majority of promotions subsequent to acting appointments took place almost immediately after the end of the acting appointment. The average duration of acting appointments that ended in promotion was 15 months, two months longer than the duration of acting appointments that ended without a promotion. This difference cannot be associated with human capital accumulation and/or on-the-job training or learning.
- 6.29 The analysis was extended to cover three additional years, from 2004 to 2007. One out of every ten employees was in an acting position. The rate of subsequent promotion following an acting appointment remained the same (41.2%), and the duration was irrelevant to the outcome of the acting appointment, 15.5 months if it ended with a promotion and 13.4 otherwise. These results further demonstrate that acting appointments constitute a potential risk to fairness.

**Table 15 – Acting Appointments and Subsequent promotions**

Fiscal years	Subsequent promotion rate	Duration (months)	
		Promoted	Not promoted
2002-2004	41.3%	15.0	13.0
<b>Updates</b>			
2004-2007	41.2%	15.5	13.4

**Source:** Job-based Analytical Information System (JAIS)

- 6.30 *New indeterminate employees: Who are they? (Update)* – A previous study on the appointment of new indeterminate hires occurring between April 1998 and March 2006 indicated that, on average, more than 80% had prior public service experience — 75% as a casual and/or a term (specified-period) employee. Another 8% of new indeterminate appointees had prior experience in the public service as students or as trainees hired outside the PSEA or in organizations not subject to the PSEA.
- 6.31 The latest figures (see Table 16) show that the proportion of new indeterminate hires with no prior public service experience has increased substantially in recent years, from an average of 17% over the initial study period to 35% in fiscal year 2008-2009. Compared to previous years, new hires are less likely to have worked as term employees. The proportion of recruits with experience as casual workers (who may or may not also

<sup>15</sup> In the study, a promotion was considered “subsequent” if it took place within four months of the acting appointment. Consequently, this estimate may be different than estimates found elsewhere in the Annual Report that use a different definition of “subsequent.”

have had experience as a term) averaged 29% over the initial study period. In 2008-2009, as in the two preceding fiscal years, this proportion was 34%. This high level is of concern as to whether there is a proper balance between the guiding values, as it potentially limits the pool of candidates.

- 6.32 However, the study also points to a new trend: the prior public service employment of new indeterminate hires is increasingly more likely to be in the casual workforce exclusively. Individuals whose prior experience in the public service was as casual workers, and who were never term employees, represented 4% of all new indeterminate hires in 2000-2001. By 2008-2009, this proportion had increased to 15%.
- 6.33 The 8% to 9% of new indeterminate hires with “Other” prior tenure is unchanged, although the total number of individuals with this characteristic increased somewhat in 2007-2008 and 2008-2009.

**Table 16 – Prior public service experience of new indeterminate hires by fiscal year**

	No prior public service experience*	Term, never casual	Casual, never term	Term and casual	Other
2000-2001	16%	52%	4%	19%	9%
2001-2002	19%	46%	6%	22%	9%
2002-2003	19%	40%	7%	26%	8%
2003-2004	14%	45%	6%	29%	6%
2004-2005	16%	40%	7%	30%	8%
2005-2006	22%	37%	9%	24%	8%
2006-2007	29%	28%	13%	21%	9%
2007-2008	31%	25%	14%	20%	9%
2008-2009	35%	23%	15%	19%	8%

Source: Job-based Analytical Information System (JAIS)

\*Note: New indeterminate hires with prior experience as students are included in this column only if they had no experience as a term or casual; otherwise, these individuals are counted in one of the other columns.

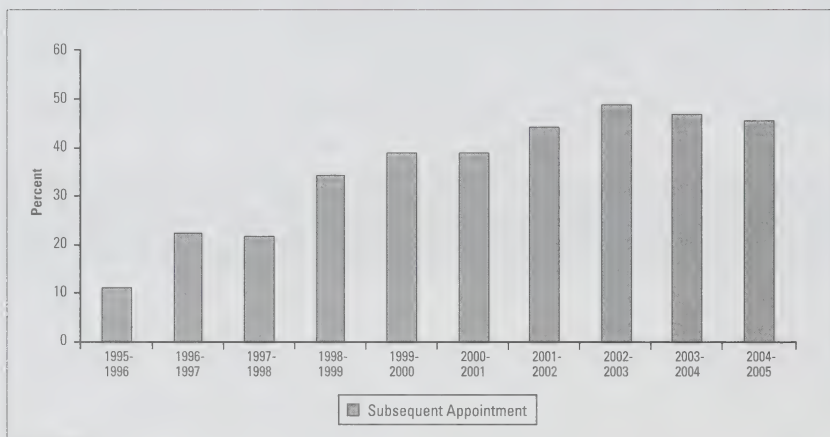
- 6.34 In addition, the latest findings reveal that:
- The median age of new recruits is unchanged (34 years);
  - The Administrative Support category still has the greatest proportion of new hires with prior experience (83%); and
  - Most appointments were made without a break in service (86%) and did not involve a change of organization (85%) or classification (69%).

See Appendix 6 for other observations for the more recent study period.



- 6.35 **To what extent do casuals become employed under the Public Service Employment Act? (Update)** – In an earlier study, the PSC examined the extent to which casual workers were subsequently appointed to specified period or indeterminate positions. The analysis was based on new casual hires for the period from April 1995 to March 2005, and found that an average of 41% were subsequently employed under the PSEA. As demonstrated in Figure 13 below, generally, the proportion of casual employment spells ending with appointment under the PSEA increased over the period.

**Figure 13 – Proportion of casual employment spells with appointment under the *Public Service Employment Act* – Fiscal years 1995-1996 through 2004-2005**



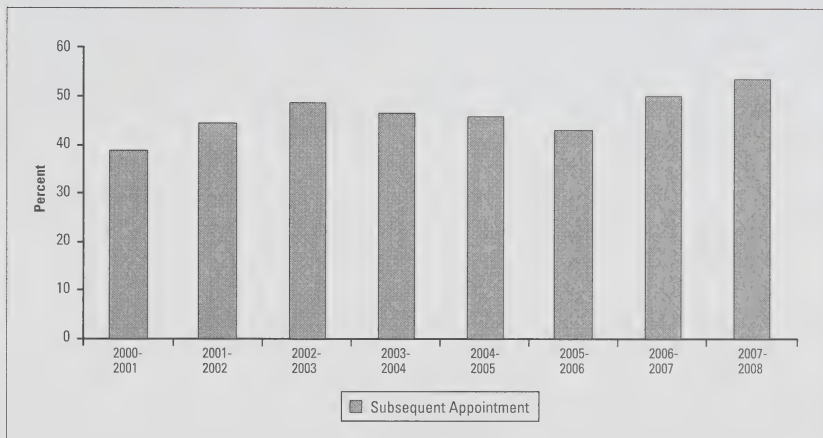
**Source:** Job-based Analytical Information System (JAIS)

Note that four organizations included in the study, the Canada Border Services Agency, Public Safety Canada, the Public Health Agency of Canada and the Canada School of Public Service, were established towards the end of the initial study period. Therefore, the full effect of the staffing activity in these organizations is not reflected in the results.

- 6.36 The study update examined the casual employment spells occurring between 2000-2001 and 2007-2008. While the initial study covered a longer period, the number of employment spells is about the same: 99 633 in the update, compared to 96 698 in the initial study.
- 6.37 Figure 14 shows the rate of subsequent employment under the PSEA from fiscal year 2000-2001 to 2007-2008. Over this period, on average, 48% of casual workers were subsequently employed. Of these, 69% were appointed to an indeterminate position. Both of these results are higher than what was observed in the initial study, where it was found that 41% of casual hires were subsequently employed and 58% of the employment resulted in indeterminate tenure.

- 6.38 While the proportion of casual hires moving into specified period or indeterminate positions has increased, other characteristics of casual employment have not changed substantially:
- The probability that a casual worker becomes employed under the PSEA is still greater in the National Capital Region (57%) than in the regions (42%);
  - Time to appointment under the PSEA is still less than one year after the initial casual appointment, and more than half make the transition without a break in service;
  - Most appointments do not involve a change of classification (74%) or organization (91%); and
  - The Administrative and Foreign Service and the Professional and Scientific categories still have higher rates of appointment under the PSEA relative to other categories (58% and 57%, respectively). The appointment rates for the Technical, Administrative Support and Operational categories range from 40% to 44%.

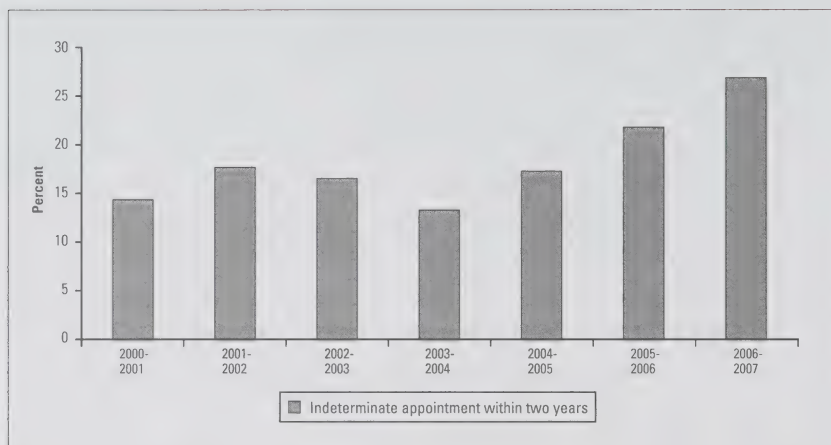
**Figure 14 – Proportion of casual employment spells with appointment under the *Public Service Employment Act* – Fiscal years 2000-2001 through 2007-2008**



Source: Job-based Analytical Information System (JAIS), PSC

- 6.39 In 2000-2001, 14% of new casual hires were appointed to indeterminate positions within two years of their casual employment. As illustrated in Figure 15 below, this proportion is higher in recent years. See Appendix 6 for other observations for the more recent study period.

**Figure 15 – Casuals with appointment to indeterminate position within two years – Fiscal years 2000-2001 through 2006-2007**



Source: Job-based Analytical Information System (JAIS)

## Investigations into appointment processes

- 6.40 The PSC conducts investigations and audits regarding staffing activities in the public service to ensure conformity with the PSEA, its regulations and PSC policies. These activities also provide assurance to the Commission, Parliament and Canadians regarding the integrity of the appointment process in the public service.
- 6.41 In 2008-2009, the PSC received 410 requests to investigate allegations related to appointment processes. A total of 109 requests were deemed suitable for investigation and were referred accordingly.
- 6.42 In this fiscal year, the PSC completed 73 investigations that affected 82 individual cases related to appointment processes.
- 6.43 **Early Intervention** – Of the total of 109 requests, 57 allegations were sent to the PSC's Early Intervention (EI) process; 40 files were accepted for EI, and 27 of these were resolved through this form of alternative dispute resolution. The remainder were referred for full investigation.

6.44 **Investigations into external appointment processes (section 66) –**

Investigations carried out under section 66 of the PSEA traditionally cover a wide spectrum of issues related to error, omission or improper conduct in external appointment processes. Issues investigated include the following:

- Preferential treatment to candidates;
- Qualifications designed to match specific candidates; and
- Appointment of candidates who do not meet essential qualifications.

6.45 In 2008-2009, the PSC received 344 requests to investigate appointment processes under section 66 of the PSEA; 97 files were deemed suitable for investigation and were referred accordingly. Through EI and investigations, 56 investigations were completed and 91 individual files were resolved. Of these, 15 files resulted in a “founded” determination and corrective actions were applied.

**Table 17 – Requests for investigation under section 66 of the *Public Service Employment Act* (external appointment processes)**

Total number of requests received	Total number of requests accepted for investigation	Total number of requests resolved through EI	Number of files completed (founded)	Number of files completed (unfounded)
344	97	26	15	51

**Source:** Investigations Management Information System (IMIS)

**Note:** The number of requests resolved through EI or completed through investigation could include files carried over from the previous fiscal year.

### **Section 66 – Improper conduct – Tailoring of a position to correspond to specific qualifications of a specific individual:**

This investigation was conducted under section 66 of the PSEA. The purpose was to determine whether an organization had created a position specifically to fit a particular candidate's qualifications.

The PSC concluded that the organization did engage in improper conduct. The evidence demonstrated that the job description was tailored, resulting in the creation of a new position to fit the employee's qualifications. The PSC concluded that the appointment to the position was made as a result of improper conduct on the part of the organization, namely in the creation of a position to correspond with the employee's specific qualifications.

Corrective action included the revocation of the employee's appointment, the requirement that the organization inform the PSC of any staffing action involving the employee, training in HR as well as in values and ethics for the manager, and a letter to be sent to the deputy head to inform them of the improper conduct.



### **Section 66 – Error – Area of selection – Ineligible participant appointed:**

This investigation was conducted under section 66 of the PSEA and pertained to an external advertised appointment process. Information was brought to the PSC's attention that one of the successful candidates in this process neither worked, nor resided, in the area of selection specified in the advertisement and was thus ineligible to participate.

The issue in this case was whether the candidate could be considered a person residing or employed in the city or within a 70-km radius of the city at the time that the candidate applied for this appointment process. The organization knew that the candidate was residing in another province. Not only did the candidate give an address in another province on the application, but the candidate also indicated that they had been working in that province for some time. Moreover, the written examination was sent to a organizational location in the other province so that it could be completed by the candidate.

The PSC concluded that there was an error that affected the candidate's selection for the appointment process, as the candidate did not reside in the area of selection.

Corrective action included not extending beyond its end date the term appointment of the employee for the appointment process and sending a letter to the HR Services manager to point out the irregularity in the appointment process.

- 6.46 **Investigations into internal appointment processes; no delegation (subsection 67(1))** – The PSC did not receive or complete any files under subsection 67(1) in 2008-2009.
- 6.47 **Investigations into internal appointment processes; delegation (subsection 67(2))** – In 2008-2009, the PSC received two requests from a deputy head for investigation under subsection 67(2) of the PSEA. The PSC also completed investigation reports that affected two individual files. Of these cases, one investigation was determined unfounded, while the other was determined founded, as errors were made in the internal appointment process. This case was referred back to the organization so that the deputy head could determine appropriate corrective actions, as per their delegated authority.

- 6.48 **Investigations into fraud (section 69)** – The role of the PSC under section 69 of the PSEA is to determine whether fraud has occurred in an appointment process. The PSC has the exclusive jurisdiction to investigate issues of fraud. Types of issues can include the misappropriation of test material or the use of unauthorized or prohibited information during an examination.
- 6.49 Pursuant to section 133 of the PSEA, all founded fraud cases are referred to the Royal Canadian Mounted Police, who have the jurisdiction to determine whether a criminal investigation should take place.
- 6.50 In 2008-2009, the PSC received 17 new allegations of fraud in an appointment process. During this period, investigation reports were completed that affected 13 individual files; 6 cases of fraud were determined to be founded.
- 6.51 The types of corrective action applied in 2008-2009 in response to founded fraud cases include the following:
- Suspension of the manager's staffing delegation;
  - Requirement to attend training;
  - Requirement of PSC permission before accepting a position in the public service; and
  - Exclusion of the candidate from the appointment process.

#### **Section 69 – Fraud committed by a federal public service team leader:**

This investigation was conducted under section 69 of the PSEA and examined whether fraud occurred during an appointment process.

An allegation was made against a team leader involved in the management of an appointment process. This individual was alleged to have engaged in fraud by providing an advance copy of a portion of an examination to two candidates, with the intention of providing an advantage to these candidates. The investigation brought forth other allegations, which were unfounded.

The PSC concluded that the team leader engaged in fraud under the PSEA by distributing the examination questions and answers to a candidate, who has since left the public service, in the selection process, thereby endeavouring to improperly influence the results of the selection process.

Corrective action against the team leader, who resigned from the public service prior to the start of the investigation, included the requirement to seek and obtain the approval of the Commission before accepting any appointments to the federal public service.

### Section 69 – Fraud by a candidate:

This investigation was conducted under section 69 of the PSEA as a result of information received from an organization with respect to an internal appointment process. The process had been initiated by the organization to staff three positions.

According to the organization, fraud was suspected when a candidate was seen using notes during a written examination that was being administered during the appointment process, despite having been advised that no documents apart from those provided by the organization were permitted during the examination.

The PSC concluded that the candidate's actions were an attempt to cheat during the written examination. The use, or attempted use, of unauthorized notes during an examination constitutes fraud under the PSEA.

Corrective action included the exclusion of the employee's employment application from the appointment process, as well as the requirement that the employee obtain the permission of the Commission before accepting any position within the public service for a period of three years and that the employee attend a values and ethics course.

---

...the PSC has requested that organizations not assist individuals under investigation for fraud in changing their position until the conclusion of the investigation.

---

6.52 In its analysis of founded investigations, the PSC noticed two cases in which organizations permitted individuals under investigation for fraud to deploy to or apply for other appointment processes. This complicated the identification and implementation of corrective actions by the PSC. In its outreach efforts with organizations, the PSC has requested that organizations not assist individuals under investigation for fraud in changing their position until the conclusion of the investigation.

6.53 **Disclosure of personal information** – Section 19 of the *Public Service Employment Regulations* and section 14 of the *Political Activity Regulations* provide the PSC with the authority to disclose personal information obtained during the course of an investigation, subject to certain criteria. The PSC first used this authority in its 2007-2008 Report on Investigations. The PSC will continue to disclose details of its investigations, and such disclosure may contain personal information if it is deemed to be in the public interest. Summaries of PSC investigations, both anonymous and containing personal information, may now be found on the PSC's Web site.

---

The PSC will continue to disclose details of its investigations, and such disclosure may contain personal information if it is deemed to be in the public interest.

---



# Chapter 7

## Enabling departments and agencies





to enable informal discussion for such persons at the time of elimination and recourse for such persons when the pool is created. This work is at the consultation stage and will continue in 2009-2010.

- **Spousal priority** – The PSC is continuing its work on amending the *Public Service Employment Regulations* (PSER) to create an appointment priority for the spouses of public service employees, Royal Canadian Mounted Police (RCMP) members and Canadian Forces (CF) members whose deaths are attributable to service to Canada. Such persons, if found qualified, would be granted a priority appointment over others for appointments made as a result of external advertised processes. The PSC is working with the Department of Justice to develop this proposed amendment.
- **Other priorities** – Following suggestions from the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations, the PSC has proposed amendments to the PSER to clarify the priority entitlement start date for employees and members of the CF and the RCMP who become disabled or who are released or discharged for medical reasons. The PSC also proposed amendments to correct a typographic error in the priority for employees who have taken a position at a lower level because of their surplus or layoff priority.
- **Organization-specific exclusion approval orders** – Consultations have been held with two organizations, the Canadian Security Establishment and Staff of the Non-Public Funds, which are currently covered by exclusion approval orders (EAO) issued under the former PSEA. The existing orders are “blanket” exclusions. With the greater flexibilities inherent in the current PSEA, such a blanket approach is no longer necessary. The PSC is working with these and other organizations, including the Department of Justice and the Treasury Board of Canada Secretariat, to finalize the proposed orders.
- **Census Exclusion Approval Order** – Consultations are under way with Statistics Canada to determine which provisions of the PSEA are to be excluded for term employees hired for the 2011 census. Such an order is necessary to ensure that census work is completed within legislated time frames.
- **Student Programs Exclusion Approval Order** – The existing Student Programs EAO was established under the former PSEA and is a blanket exclusion. The PSC is proposing a more tailored EAO that reflects the greater flexibilities inherent in the current PSEA. The EAO is expected to be in effect by fall 2009.

- **Locally Engaged Staff Exclusion Approval Order** – The Departments of Foreign Affairs and International Trade and National Defence are the two organizations that make the most use of locally engaged staff, i.e. staff locally engaged outside Canada. The proposed EAO and related regulations have been developed in consultation with both departments to respond to their operational needs. This work is currently in progress.
- **Office of the Secretary of the Governor-General Exclusion Approval Order** – Amendments to the Regulations will provide excluded employees appointed on or after the date of registration of the amendments with the right to participate in internal advertised appointment processes open to employees of the federal public service. This right would also include recourse to the Public Service Staffing Tribunal. It is anticipated that this EAO will be in effect by fall 2009.

7.8 **Changes to support tools** – In 2007-2008, the PSC concluded consultations on proposed revisions to the guidance for informal discussion. Revisions were made to provide clarification on setting time frames, establishing criteria for additional discussions and providing group discussions for common issues in collective staffing processes. This should address organizational concerns that all candidates needed to be provided with multiple informal discussions.

## Priority administration

7.9 The PSEA and the PSER govern appointments to public service positions. Both instruments contain special clauses that give, for a specific period of time, specified classes of persons meeting certain conditions the entitlement to be appointed in priority to others. These priority entitlements help people cope with changes in their lives and careers brought about by events such as workforce reduction, becoming disabled, relocating with their spouses or common-law partners or being medically released from the Canadian Forces. Such entitlements also assist the public service in retaining competent employees.

7.10 The PSC is responsible for ensuring that departments and agencies apply the provisions of the PSEA and PSER related to priority entitlements in a fair and transparent manner and that priority persons are provided with opportunities to be considered ahead of all others for positions for which they may be qualified. To do so, the PSC has put in place the Priority Information Management System (PIMS), an automated inventory of priority persons that departments and agencies must search before making appointments to and within the public service.

By March 31, 2009,  
some 711  
of these individuals  
found employment  
through the priority  
system, while the  
priority entitlements  
of 242 individuals  
expired.

7.11 On April 1, 2008, there were 1 223 priority persons and, over the course of 2008-2009, the PSC confirmed the registration of an additional 1 248 priority persons (see Table 41, Appendix 7). By March 31, 2009, some 711 of these individuals found employment through the priority system, while the priority entitlements of 242 individuals expired. The majority of the latter had found employment at a lower level through priority consideration, but were unsuccessful in being reinstated at their substantive level of work. When taking into account these individuals, as well as those who resigned, retired or were removed for other reasons, the 2008-2009 period ended with 1 220 persons remaining in the priority administration system.

7.12 **Support for former Canadian Forces and RCMP members** – In conjunction with the *Veterans Charter*, in 2005 the PSC expanded its priority entitlement for CF and RCMP members who are released or discharged from service for medical reasons. The aim of the priority entitlement is to provide, for a limited period, these former CF and RCMP members with the opportunity for priority appointment to positions in the public service for which they meet the essential qualifications.

7.13 As indicated in Table 18, the demand for this priority entitlement has remained steady as the number of persons being medically released from the CF has grown. It is worth noting that the number of indeterminate appointments resulting from this priority entitlement has increased over the past fiscal year, with an additional 49% finding indeterminate employment in the public service. As of March 31, 2009, there were 241 medically released priority persons remaining in PIMS. All were former CF members except for three, who were from the RCMP.

**Table 18 – Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police:  
New entitlements compared to appointments**

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>New entitlements</b>	60	78	206	244	259
<b>Appointments</b>	36	48	112	138	205

Source: Priority Information Management System

7.14 Unlike most other persons with priority entitlement, former CF members who meet the criteria laid out in section 8 of the PSER are not public servants and generally do not have an understanding of the federal public service and its staffing system. The PSC continues to work closely with the Department of National Defence to help increase their knowledge and awareness.

## Enabling infrastructure

- 7.15 The PSC continues to support departments and agencies by facilitating the recruitment to the public service of talented Canadians drawn from across the country. The PSC also continues to support deputies, managers, employees and Canadians by providing efficient approaches to staffing, standardized assessment products and modern electronic tools and systems. The ongoing demand for PSC services in 2008-2009 demonstrates a continued need for a central service provider. The PSC also acts as a centre of expertise in offering innovative staffing and assessment services.
- 7.16 In order to ensure that the services it provides meet the needs of organizations on an ongoing basis, in 2008-2009 the PSC, with the support of the Clerk of the Privy Council, created a Deputy Minister Advisory Committee on PSC Staffing and Assessment Services. The Committee advises the PSC on issues concerning the delivery of its staffing and assessment services.

## Recruitment of post-secondary graduates

- 7.17 The PSC offers two programs for the recruitment of post-secondary graduates: Post-secondary Recruitment (PSR) and Recruitment of Policy Leaders (RPL). These programs support organizations seeking to hire new, highly qualified public servants and provide efficient and effective testing and assessment of candidates.
- 7.18 **The Post-secondary Recruitment program** – The PSR is an annual campaign that supports staffing on a national scale for departments and agencies, as well as for functional communities. The Public Service Resourcing System (PSRS) supports this program by accelerating the screening process and allowing for the efficient management of applications.
- 7.19 The PSR has two components: career choices to attract graduates to specific areas of employment; and the general inventory, which offers a broader range of opportunities. The career choices are determined in consultation with hiring organizations. Applicants may apply to both components, allowing departments and agencies to staff a wide range of jobs from a large pool of candidates.
- 7.20 The fall 2008 PSR campaign was the largest one to date, with 38 targeted career choices advertised, including one functional community job stream. There were 26 492 applicants in the 2008-2009 campaign; over 35 000 tests were administered in more than 100 locations across the country and abroad. In addition, the PSC invited graduates to submit their applications to the PSR general inventory.

---

...to ensure that the services it provides meet the needs of organizations on an ongoing basis, in 2008-2009 the PSC, with the support of the Clerk of the Privy Council, created a Deputy Minister Advisory Committee on PSC Staffing and Assessment Services.

---

- 7.21 Approximately two thirds of PSR applicants identified their first official language as English (66%) and one third French (34%). The PSR program also contributes to building a representative public service. In 2008-2009, the proportion of visible minority applicants was well above workforce availability (41.4% versus 12.4%), while the percentages of applicants from the three remaining employment equity groups were somewhat below workforce availability, as illustrated in Table 19 below.

**Table 19 – Representation of employment equity group members among post-secondary recruitment applicants in 2008-2009**

Visible minorities		Aboriginal peoples		Persons with disabilities		Women	
2008-2009	Workforce availability	2008-2009	Workforce availability	2008-2009	Workforce availability	2008-2009	Workforce availability
41.4%	12.4%	1.7%	3.0%	2.6%	4.0%	50.1%	52.3%

**Source:** Public Service Resourcing System and the Office of the Chief Human Resources Officer for workforce availability figures

- 7.22 As a result of the PSC's PSR services, about 1 700 graduates were hired in 2008-2009, approximately 42% of the public service renewal target of 4 000 graduates. In fall 2009, the PSC will again promote the PSR campaign to help federal organizations work towards achieving the recruitment targets set out by the Clerk of the Privy Council in the 2009-2010 Public Service Renewal Action Plan.
- 7.23 The PSC promotes the use of its post-secondary recruitment programs and the PSR general inventory to all departments and agencies, through the Human Resources Council, regional federal councils and special public service renewal initiatives.
- 7.24 **The Recruitment of Policy Leaders program** – Introduced in 2005, RPL enhances the capacity for policy analysis and development in the federal public service. The program attracts exceptional Canadian graduates with significant expertise in a number of areas, including national security, health, social development and environmental concerns, and allows departments and agencies to appoint candidates to policy positions. These graduates have not only achieved academic excellence and acquired previous policy-related experiences, but they have also demonstrated leadership through their work, volunteer activities or academic studies. Since its inception, the PSC has led five annual RPL recruitment campaigns.



- 7.25 Four federal departments and agencies have made the greatest use of the RPL program: Foreign Affairs and International Trade Canada, Heritage Canada, the Canadian International Development Agency and Environment Canada.
- 7.26 In 2008-2009, 48 candidates were qualified into the program and 26 were appointed to the public service. The PSC and its RPL partners also undertook a pilot recruitment strategy for the Economics and Social Science Services community. Candidates screened into the RPL assessment phase will be considered not only for the program, but also for a partially assessed pool. This pool will be available to all managers interested in staffing entry-level policy positions and will be marketed by the PSC and its RPL partners to all organizations.
- 7.27 An evaluation of RPL conducted last year recommended permanent funding and a developmental component to complement the program. The PSC is currently awaiting the identification of a new Deputy Minister champion for the RPL program and will follow up with the new appointee on the implementation of the evaluation's recommendations.

**Table 20 – Recruitment of Policy Leaders**

Fiscal year	Number of campaigns	Number of applicants	Number of qualified candidates	Number of appointments
2005-2006	2	2 084	95	66
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32
2008-2009	1	1 485	48*	26

**Source:** Public Service Resourcing System for the number of campaigns and number of applicants and program recruitment files for the number of qualified candidates and the number of appointments

\* Represents the number of qualified candidates at the time, and before the reference checks were completed.

### Recruitment of students for temporary employment

- 7.28 The PSC manages three recruitment programs to hire students on a temporary basis: the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), the Research Affiliate Program (RAP) and the Co operative Education and Internship Program (CO-OP). The PSC’s policy to use a NAOS now applies to all student recruitment programs.

The Federal Student  
Work Experience  
Program attracted  
63 100 applicants,  
which led to 9 932  
student hires.

7.29 **Federal Student Work Experience Program** – The FSWEPP is the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for temporary jobs. Candidates must be full-time secondary or post-secondary students at an accredited institution. They must also be returning to full-time studies in the next academic term and have reached the minimum age to work in the province or territory in which the job exists.

7.30 In 2008-2009, the FSWEPP attracted 63 100 applicants, which led to 9 932 student hires. Compared to last year, this represents a 7% increase in students applying to the FSWEPP. These students submitted a total of 150 123 applications to be considered for the general FSWEPP inventory as well as for the 23 targeted departmental student programs.

7.31 The federal Budget released in January 2009 allocated \$20 million for student employment over the next two years. This funding will create opportunities for departments and agencies to access students in greater numbers, increasing work experience for students and, at the same time, providing a valuable labour market for departments and agencies.

**Table 21 – Federal Student Work Experience Program activities**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Number of applicants	71 402	58 681	63 100
Hires	9 574	9 810	9 932

Source: Public Service Resourcing System and PSC hiring and staffing activities files

7.32 **Research Affiliate Program** – The RAP recruits post-secondary students looking for research experience. It is a unique program that matches a student's particular research interests with federal public service projects. The program was designed to help the public service conduct research, retain possession of intellectual property and patents and promote the transfer of scientific findings. The RAP continues to grow in popularity and has attracted highly qualified researchers, including one who was selected to be one of the 16 finalists for the astronaut program at the Canadian Space Agency. Some organizations have indicated that this program is more tailored to their hiring needs. Consistent with this, an increase of 29% in initial hires was observed in 2008-2009, as well as a 100% increase in re-hires.

Table 22 – Research Affiliate Program

Fiscal year	Applications	Referrals	Hires	Re-hires
2007-2008	757	313	69	75
2008-2009	1 152	832	122*	151

Source: Public Service Resourcing System and PSC recruitment files

\*Of the 122 hires, 23 students were paid through a stipend or bursary and as such are not included in the student hiring figures reflected in Appendix 7, Table 43.

- 7.33 Several special RAP initiatives were conducted in 2008-2009, including the following notable successes:
- Students Providing Aligned Research and Knowledge (SPARK) is a program that provides the means to better match the intellectual capacities of students and professors in academia with public service research needs. SPARK is a new pilot initiative launched in fall 2008 by the Canada School of Public Service (CSPS) in co-operation with the PSC. The program is targeted at university graduate students and, in its pilot phase, was limited primarily to those public service organizations with a Deputy Minister University Champion. There were 248 student referrals to the initiative. The pilot will be extended for another academic term and will also be expanded to include all federal organizations.
  - The Department of Natural Resources will be using RAP students as part of their Geo-Mapping for Energy and Minerals Program. The program is funded at \$100 million over five years and is focused on public geoscience in Northern Canada. The opportunities for the program were posted in 2008-2009 and referrals will be completed in the next fiscal year.
- 7.34 **Co-operative Education and Internship Program** – The objective of the CO-OP program is to provide post-secondary students with on-the-job training. Co-operative education alternates classroom instruction with work placements in the student’s field of study. The internship program offers supervised, on-the-job training assignments designed to give students the required skills and knowledge for entry into a trade or profession. More than 4 200 placements were made in 2008-2009.
- 7.35 One of the PSC’s roles is to confirm that the CO-OP programs offered by post-secondary institutions meet the eligibility criteria for work placements in the federal public service. In 2008 2009, two new CO-OP programs were determined to be eligible: the Masters Bilingual, Public and International Affairs Program at the Glendon Campus of York University and the Experiential Learning Program at the University of Ottawa.
- 7.36 The CO-OP program has seen an increasing number of appointments over the years, due to greater outreach by the PSC to both organizations and educational institutions.

More than 4 200  
(CO-OP/Internship)  
placements were made  
in 2008-2009.

**Table 23 – Co-operative or Internship Program placements**

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Placements	3 434	3 465	3 757	4 216

Source: Public Service Resourcing System and PSC hiring and staffing activities files.

In 2008-2009, there were 26.5 million visits to the (jobs.gc.ca) Web site, an 82.2% increase over five years.

Based on the number of applications for known vacant positions, there was an average of 100 applications per vacancy.

## Recruitment statistics and volumes

- 7.37 The PSC continues to connect potential employees with federal public service jobs. The *PSC Policy on Advertising in the Appointment Process* requires that opportunities open to the public be advertised on the PSC Web site at jobs.gc.ca and on Infotel or another toll-free telephone service that allows Canadians to hear the same advertisements.
- 7.38 Job seekers are making increased use of the Internet when seeking job opportunities in the public service. The PSC tracks the total number of visits to jobs.gc.ca and the number of calls to Infotel and related services. Over the last five years, use of the Web site has increased, while use of Infotel and related services has decreased. In 2008-2009, there were 26.5 million visits to the Web site, an 82.2% increase over five years. In comparison, there were 57 325 calls to Infotel, a 50.7% decrease over five years.
- 7.39 In 2008-2009, 4 995 advertisements for an anticipated 10 332 positions were posted on the jobs.gc.ca site by the PSC and by departments and agencies with direct access to the PSRS, an e-staffing system for all external and student hiring for the Government of Canada. In response to these advertisements, more than 300 000 job seekers submitted approximately 1 million applications. Based on the number of applications for known vacant positions, there was an average of 100 applications per vacancy.
- 7.40 The availability of applicants for public service occupations varies greatly. Table 24 presents the ten occupational groups advertised on jobs.gc.ca with the highest ratios of applications to positions available in 2008-2009 and the ten groups with the lowest such ratios. For those groups with a high ratio of applications to positions available, hiring managers might benefit from volume management strategies. Collective staffing may be more appropriate, efficient and cost effective when used for hiring into entry levels or when there is a significant number of similar positions to be staffed. For those groups with a low ratio of applications to positions available, managers may benefit from using an outreach strategy that goes beyond advertising on the PSC's Web site.

**Table 24 – Occupational groups by ratio of applications to positions available**

Highest 10 occupational groups by ratio of application to positions available		Lowest 10 occupational groups by ratio of application to positions available	
2008-2009		2008-2009	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
SC - Ships' Crews	4 472	MA - Mathematics	23
FS - Foreign Service	1 439	TR - Translation Group	22
CX - Correctional Services	1 072	AO - Aircraft Operations	22
PI - Primary Products Inspection Group	430	EX - Executive Group	21
SO - Ships Officer's Group	413	SR - Ship Repair	16
SG - Scientific Regulation / Patent Examination	243	OP - Occupational and Physical Therapy Group	16
WP - Welfare Programs Group	241	RO - Radio Operations	10
ST - Secretarial, Stenographic and Typing Group	205	ND - Nutrition and Dietetics	10
RE - Research Group	200	HP - Heating, Power and Stationary Plant Operations	9
CR - Clerical and Regulatory	183	PH - Pharmacy	8

**Source:** Public Service Resourcing System

- 7.41 **Educational profile of applicants to external advertisements** – Of the more than 300 000 individuals who responded to advertised external opportunities in 2008-2009, approximately 74% reported having at least a post-secondary diploma or degree. Table 25 shows the distribution of academic level by employment category.
- 7.42 Notably, approximately 66% of applicants to positions in the Clerical and Secretarial category (e.g. Clerical and Regulatory group, levels 1 through 5) indicated that they had at least a post-secondary diploma or degree, whereas the minimum educational requirement of the Treasury Board of Canada Secretariat's Occupational Groups Qualification Standards is for two years of secondary school or employer-approved alternatives.

Of the more than 300 000 individuals who responded to advertised external opportunities in 2008-2009, approximately 74% reported having at least a post-secondary diploma or degree.



**Table 25 – Highest academic level reported by applicants to advertised external processes in 2008-2009**

Employment category	High school or less	Some post-secondary credits	College diploma	Bachelor's degree	Master's degree	Doctorate	Unknown
Professional and Administrative	9.5%	9.9%	19.7%	40.0%	11.8%	2.3%	6.8%
Executive	5.5%	3.9%	14.6%	34.4%	29.6%	7.5%	4.5%
Computer Related, Technical and Scientific	5.1%	10.0%	14.1%	44.4%	15.4%	4.3%	6.7%
Clerical and Secretarial	16.1%	11.8%	23.3%	35.3%	6.2%	0.9%	6.4%
Labour and Trades	13.5%	13.9%	16.5%	39.5%	8.9%	1.4%	6.4%
<b>Average Overall</b>	<b>9.93%</b>	<b>9.9%</b>	<b>17.6%</b>	<b>38.7%</b>	<b>14.4%</b>	<b>3.3%</b>	<b>6.2%</b>


**Source:** Public Service Resourcing System


**Note:** Educational information for applicants who applied to multiple employment categories is included in each of the five employment categories to which the applicant applied. A single applicant may be included in the table up to five times, depending on the number of categories to which they applied.

- 7.43 Applicants continue to come from across Canada, with the majority (64.7%) residing in Ontario and Quebec. Although applicant residency figures in 2008-2009 fluctuated slightly from those reported in 2007-2008, the overall distribution remained unchanged, with applicant figures for nine of the country's provinces/territories being equal to or greater than their share of Canada's population (i.e. Manitoba, Ontario, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, Newfoundland and Labrador, Yukon, Northwest Territories and Nunavut). Again in 2008-2009, the four provinces in which the percentage of applicants was lower than their share of Canada's population were Alberta, British Columbia, Quebec and Saskatchewan, reflecting a highly competitive labour market in these regions during the reporting period (see Table 34, Appendix 7).
- 7.44 **Official language profile of applicants to external positions** – Applicants for public service jobs remain representative of Canada's linguistic duality. In 2008-2009, English was identified as the first official language by 74.1% of applicants, up only slightly from 73.3% in 2007-2008. French was identified as the first official language by 25.9% of applicants, compared to 26.7% in 2007-2008.

## PSC-led pools

- 7.45 In modernizing its services, the PSC strives to proactively use the flexibilities of the Act to respond to common needs and increase efficiencies in staffing, such as through the support of collective staffing approaches and the creation of candidate pools or inventories. As a common service provider, the PSC can take advantage of the economies of scale offered by its established role, expertise and investments in resourcing services, technology and its seven offices across Canada.
- 7.46 **Hiring optimization analysis** – Occupations with an ongoing need to staff are particularly suitable for collective staffing approaches. With this in mind, in 2008-2009 the PSC examined entry-level positions for the Clerical, Administration and Program Management Groups to verify whether these groups could benefit from such an approach. The PSC analysed merit criteria in a sample of advertisements for entry-level positions (CR-3/4/5, AS-1/2 and PM-1/2) in seven departments. The analysis revealed that, while some requirements differed, there were also many similarities (e.g. ability to communicate, ability to organize and plan, ability to prioritize, effective interpersonal relationships and client service focus). Job requirements were similar both within and across occupational groups and across different organizations and types of processes (internal or external). For example, 93% of all advertisements that were reviewed included “ability to communicate” in their requirements. As well, 64% of advertisements for the CR-4, AS-1 and AS-2 groups and levels included “ability to prioritize” in their requirements. These similarities suggest that cost-effective opportunities exist to develop standardized assessment instruments with portable results for positions sharing common requirements.
- 7.47 PSC-led pools of pre-qualified candidates who meet the necessary minimum criteria are a good resourcing option for managers to find candidates quickly and for candidates to be referred for similar positions. Managers not only meet their hiring needs but can also be assured that the processes have been designed to respect the values of access, transparency, fairness and representativeness.
- 7.48 PSC-led pools and inventories are created to meet the hiring needs of federal government organizations to staff similar positions. The pools are comprised of candidates who have met the necessary minimum criteria to be included in the pool. Inventories are created without any candidate assessment but allow hiring managers to proceed with their own assessment methods.

  
In 2008-2009,  
43 PSC-led pools  
and 4 inventories were  
created, most of which  
focused on entry-level  
positions in the Program  
and Administrative  
Services groups.



- 7.49 In 2008-2009, 43 PSC-led pools and 4 inventories were created, most of which focused on entry-level positions in the Program and Administrative Services groups. The level of assessment for PSC-led pools varied in response to the needs of the organization for which the pools were established. Further pools and inventories are under development and will be made available to organizations in 2009-2010.

## Executive resourcing services

- 7.50 While deputy heads have been delegated to make appointments at the senior executive levels, the PSC continues to offer executive resourcing services for appointments at the EX-1 to EX-3 level on a cost-recovery basis. This long-standing service continues to be a highly efficient staffing model and includes essential staffing components such as advice and guidance, posting of advertisements, creation of assessment tools and support to the hiring manager during the assessment phase (e.g. during the interview and/or the integration of assessment information phases). In 2008-2009, the PSC received 189 requests for its services in this area.
- 7.51 Following the government's *Human Resources Horizontal Strategic Review*, staffing services for EX-4 and EX-5 were transferred to the PSC from the Canada Public Service Agency (now known as the Office of the Chief Human Resources Officer). These staffing services will be provided to organizations on a cost-recovery basis, consistent with the service offered for EX-1 to EX-3 levels.
- 7.52 Following the release of the government-wide *Audit on Executive Appointments* last year, the PSC committed to reviewing the services it provides to departments and agencies. In 2008-2009, the PSC completed a review of the EX resourcing services that it offers to federal organizations. In 2009-2010, the PSC will implement additional quality control assurance mechanisms based on the findings of this year's review.

## Assessment services and products

- 7.53 The PSC provides a range of mandatory and optional assessment services and products to federal organizations. Mandatory instruments include the PSC's Second Language Evaluation (SLE) tests, which must be used by federal organizations subject to the PSEA when staffing bilingual positions. Optional assessment instruments and services include occupational tests, management tests, executive counselling services and other customized assessment services, for both the executive and non-executive levels. These latter tests and services are offered to federal organizations on a cost-recovery basis.

- 7.54 The PSC also offers instruments for assessing management and leadership competencies, including in-basket exercises, simulations and assessment centres such as Simulations for Executive Selection. These instruments provide hiring managers and candidates with significant information about a candidate's management strengths and developmental needs. The PSC also provides career-oriented assessment and coaching services to the executive cadre and to the executive feeder groups.

## Assessment volumes

- 7.55 In 2008-2009, testing volumes increased slightly for SLE and remained relatively stable for a number of other assessment services, such as executive counselling services. However, for the first time in several years, organizational use of PSC occupational tests decreased by 28%. This decline is likely associated with the transition of occupational test services to a cost-recovery basis, which began in 2008-2009. In 2009-2010, the PSC will continue to explore alternative assessment approaches that are more economical yet still effective for hiring managers and organizations.
- 7.56 The PSC provides executive reference checking services on a cost-recovery basis. Executive reference checks are required by policy and are an integral part of appointment processes at the executive levels. When conducted appropriately, they can be invaluable in identifying and averting potential hiring problems and associated costs. In 2008-2009, the use of PSC EX reference check services remained stable.
- 7.57 Demand from departments and agencies remained strong for developmental assessment tools such as the Simulations for Identification of Leadership (SIL). SIL evaluates a candidate's competencies in relation to the Key Leadership Competencies Profile and is a rich and valid source of information for the development of leadership competencies.
- 7.58 In 2008-2009, demand remained relatively stable for PSC coaching and counselling services. The PSC served 938 individual clients in 2008-2009, and demand for specific developmental services such as the Identification of Paths to Executive Development (IPEX) continued to grow (102 in 2008-2009). Introduced in 2006-2007, IPEX provides participants with comprehensive, multi-session feedback from registered psychologists and executive coaches on their leadership potential and competencies. The service is relevant for both employees interested in executive career progression and organizations engaged in organizational and succession planning.

---

■ ■ ■

*...for the first time  
in several years,  
organizational use of  
PSC occupational tests  
decreased by 28%.  
...likely associated  
with the transition  
of occupational  
test services to  
a cost-recovery basis....*

---

■ ■ ■

**Table 26 – Assessment volumes**

Assessment	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Change (over last year)
All tests and assessments (including SLE tests)	112 318	162 200	180 591	237 112	216 132	-8.9%
EX entry-level assessment	309	485	544	460	277	-39.8%
EX-3 simulation	2	3	4	54	15	-72.2%
EX reference checks	2 103	2 246	1 892	1 565	1 561	-0.003%

**Source:** Test Scoring and Results Reporting System, Assessment Centre Integrated Information System, Personnel Psychology Centre as of March 31, 2009

## Tailored assessment tools and services

- 7.59 On a fee-for-service basis, the PSC offers a wide range of customized assessment services to departments and agencies with specific assessment needs. These services include the development and administration of tailored assessment products and services. For example, in 2008-2009, the PSC customized its simulations for several organizations, developed specialized selection instruments for identifying future leaders at Human Resources and Skills Development Canada and created specialized selection instruments for specialists with Environment Canada.
- 7.60 In 2008-2009, the PSC noticed increased interest in lower-cost selection tools such the Career Achievement Records (CAR). The CAR is a competency-based tool that can assist departments and agencies with the assessment of candidates during the initial stages of the selection process. In the CAR, candidates describe their competencies by giving examples of relevant achievements. These descriptions are scored by assessment boards comprised of experienced executives and psychologists, who ensure that the scoring process is standardized, fair and reliable. In 2008-2009, the PSC administered over 175 CARs in the context of two organizational appointment processes at the EX-1 level.



Since 2006-2007, the PSC has been assisting Environment Canada (EC) with their annual **Meteorologist Recruitment Program** campaign. In 2008-2009, EC meteorologists and the PSC finished the third year of assessment operations assessing candidates for entry-level meteorologist positions using a standardized tool. By using a standardized PSC simulation, EC is better able to find qualified recruits with both the scientific knowledge and the person-environment fit required for these unique, often high-stress positions.

## Test accommodation

- 7.61 Federal organizations are obligated to accommodate persons with disabilities under the *Employment Equity Act* and the joint PSC / Treasury Board of Canada Secretariat *Policy on Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*. The PSC establishes accommodation measures for its tests and produces alternate test formats as required.
- 7.62 In 2008-2009, the PSC continued to establish accommodation measures for PSC tests for persons with disabilities and to provide advice on a fee-for-service basis to departments and agencies on accommodation for organizational tests. Overall, the PSC observed an increase of 6.5% in the number of requests for accommodation for PSC tests — 2 442 requests were received in 2008-2009, compared to 2 294 in 2007-2008. In addition to consulting on accommodation measures, the PSC produced over 200 new alternate test formats (e.g. Braille, large font and text-to-speech) for persons with disabilities.

## Second language evaluation

- 7.63 The PSC is responsible for evaluating second official language proficiency for staffing purposes. It fulfills this mandate by developing, monitoring and supplying and/or administering standardized tests for reading comprehension, written expression and oral proficiency. The PSC also certifies organizational test administrators to administer the reading and written expression tests. As well, the PSC selects, trains and certifies language assessors to administer the Test of Oral Proficiency.
- 7.64 In 2005-2006, the PSC launched a multi-year plan to develop and implement new generations of its three SLE tests. The new SLE Test of Written Expression was introduced in October 2007; the new SLE Test of Oral Proficiency was introduced in 2008-2009. In 2008-2009, the PSC also continued its development of the new SLE Reading Comprehension Test.

■ ■ ■

*The PSC plans  
to complete development  
and implement  
the new Reading  
Comprehension Test by  
March 31, 2010.*

■ ■ ■

■ ■ ■

*In 2008-2009, the PSC  
saw a 7.6% increase  
in SLE testing...  
representing an overall  
increase of 59% in  
testing levels over the  
last five years....*

■ ■ ■

The PSC plans to complete development and implement the new Reading Comprehension Test by March 31, 2010. With modernized assessment instruments, the PSC can continue to ensure that second language requirements for bilingual positions are assessed fairly, objectively and consistently across all federal organizations that are subject to the PSEA.

- 7.65 Following a two-year pilot project, the PSC implemented the Tripartite Review Board on a cost-recovery basis in 2008-2009. The Board's mandate is to review the cases of employees who have difficulty attaining oral proficiency in their second language. The Board consists of three members, representing the CSPS Language Training Centre, the PSC's Personnel Psychology Centre and the employee's department or agency. Recommendations may include strategies for training and testing as well as suggestions regarding possible interventions, e.g. work assignments in the second official language. The review process is entirely voluntary. Two cases were reviewed and recommendations were made to the requesting organizations.
- 7.66 In 2008-2009, the PSC saw a 7.6% increase in SLE testing (to 102 081 assessments from 94 864 the previous year), representing an overall increase of 59% in testing levels over the last five years (102 081 assessments in 2008-2009 compared to 62 248 in 2004-2005). In 2008-2009, the annual increase was largest for the Test of Written Expression, followed by the Reading Comprehension Test and the Test of Oral Proficiency.

**Table 27 – Number of second language evaluation tests administered by test and year, showing percentage change over the previous year**

Assessment	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Change (over last year)
Reading	20 610	26 319	27 244	32 894	34 967	6.3%
Written expression	23 347	28 950	29 887	36 139	39 779	10.1%
Oral proficiency	20 291	22 963	24 327	25 831	27 335	5.8%
<b>TOTAL</b>	<b>64 248</b>	<b>78 232</b>	<b>81 458</b>	<b>94 864</b>	<b>102 081</b>	<b>7.6%</b>

**Source:** Test Scoring and Results Reporting System, Personnel Psychology Centre as of March 31, 2009

- 7.67 In 2008-2009, three quarters of the SLE oral proficiency tests administered were for staffing bilingual imperative positions (54.2%) or for training or non-imperative staffing purposes (21.3%). The remaining tests were administered for other purposes, such as the re-identification of language requirements for a position.

7.68 In 2007-2008, the PSC introduced service standards for second language oral proficiency testing. In 2008-2009, the PSC successfully met these standards in every case. Requests for oral proficiency testing related to imperative staffing were consistently filled within the two-week standard, and service times for testing related to language training and other purposes were substantively less than the four- and ten-week standards for these testing purposes, respectively.

7.69 **Pass rates for the English and French Test of Oral Proficiency by level and year** – The PSC tracks pass rates for its second language oral proficiency tests. Table 28 illustrates pass rates over the last three fiscal years (2006-2007 to 2008-2009) for all levels combined, for the B and C proficiency levels, as well as for the C level for executives. Across this three-year period, pass rates for the English test, for all levels combined, increased slightly, from 81.8% in 2006-2007 to 83.4% in 2007-2008, and remained stable at 83.6% in 2008-2009. During this same period, the pass rates for executives at level C decreased from 77.8% to 70.4%. The pattern of combined results (A, B and C) on the French test was similar. Combined pass rates for the French test increased from 61.9% in 2006-2007 to 66.4% in 2007-2008, and remained stable at 66.5% in 2008-2009. During this same three-year period, the pass rates for executives at level C increased from 49.2% in 2006-2007 to 58.1% in 2008-2009. The reasons for these variations in pass rates are difficult to determine due to the varied range of factors influencing the results, including the changing profile of those taking the tests, demographics and policy changes.

**Table 28 – Pass rates for the English and French Test of Oral Proficiency by level and year\***

Level	2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A, B, C combined)	61.9%	81.8%	66.4%	83.4%	66.5%	83.6%
Level B only	72.2%	89.5%	76.0%	90.4%	76.6%	91.4%
Level C only	48.5%	66.5%	53.5%	66.6%	48.9%	64.1%
– Level C executives only	49.2%	77.8%	57.2%	74.1%	58.1%	70.4%

**Source:** Test Scoring and Results Reporting System, Personnel Psychology Centre as of March 31, 2009

\*Pass rates reflect the number of successful tests at a given level, divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

## Security of PSC tests

- 7.70 In 2008-2009, the PSC undertook an audit after receiving information suggesting that the private language school Nec Plus Ultra (NPU) was in possession of PSC SLE tests. The audit concluded that NPU possessed and used versions of the PSC SLE reading and writing tests, and that this was done without the authorization of the PSC. The audit report tabled on May 14, 2009, can be found on the PSC Web site at [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca).
- 7.71 The PSC is committed to implementing the recommendations set forth in the audit report. In 2009-2010, the PSC will replace the tests found to be compromised and will initiate a process to re-test students who took the SLE reading and/or writing tests after receiving language training from NPU during the period subject to the audit. When the security of a test is compromised, it can bring into question the integrity of certain test results. The PSC recognizes that former NPU students may not have been aware that some of the training material being used by NPU was inappropriate. However, because the integrity of test results is critical to ensuring merit in appointment processes, re-testing is essential to ensure that past and/or future appointments of former NPU students respect the merit principle.
- 7.72 In 2008-2009, the PSC also reviewed its test security practices. The recommendations arising from this review are under way and will continue into 2009-2010 and beyond. For example, the PSC is enhancing its own capacity to monitor test security and will foster awareness in federal organizations about the need to ensure and to monitor test security within their own organizations. In addition, the PSC will continue to move away from paper-and-pencil testing to more secure on-line testing, to assist departments and agencies interested in establishing their own e-test centres and to explore how new technologies, such as computer-generated testing, can reduce the impact of the inappropriate disclosure of test content.

## E-testing and assessment innovations

- 7.73 In 2008-2009, the PSC continued its emphasis on progressively expanding its e-testing services. E-testing is a fast, efficient and more secure way to conduct testing. It accelerates test administration, scoring and communication of test results and reduces the overall costs of testing.
- 7.74 In 2008-2009, the PSC worked with departments and agencies to expand the number of organizational e-testing centres to 127 and the number of certified public service employees qualified to administer these e-tests to 300. Organizations such as Service Canada and Statistics Canada launched their first centres to deliver PSC e-tests.

---

*In 2009-2010,  
the PSC will replace  
the tests found to  
be compromised and  
will initiate a process  
to re-test students who  
took the SLE reading  
and/or writing tests  
after receiving language  
training from  
Nec Plus Ultra....*

---

---

*...the PSC will continue  
to move away from  
paper-and-pencil  
testing to more secure  
on-line testing....*

---



7.75 The PSC also increased the number of e-tests available to departments and agencies. The PSC converted two of its most popular cognitive ability tests to e-test format, bringing to seven the total number of e-tests available for use in selection processes. These two tests are particularly well-suited for use in managing large applicant volumes for administrative services and officer-level positions.

7.76 The PSC continues to modernize its assessment offerings to meet the needs of hiring managers and job applicants. In 2008-2009, the PSC began development of two unproctored instruments. Unproctored instruments are tests and other assessment tools that are administered over the Internet to candidates in unsupervised settings.

- The first instrument under development is an unproctored cognitive ability test that will be used to conduct an initial assessment of the reasoning skills of candidates. Hiring managers will be able to use this instrument to screen applicants for certain administrative and clerical positions such as CR-5, AS-1 and AS-2. If a hiring manager chooses the unproctored option, applicants will take the unproctored test as part of the initial application process. Only those candidates who pass the unproctored test and meet the other screening requirements will be assessed further. Before an appointment is made, unproctored test scores will be validated in a supervised test session by administering a different measure of cognitive ability.
- The second unproctored instrument under development is a self-assessment questionnaire designed to assist potential applicants to gauge their second language written expression skills in relation to the second official language standards (A, B and C) for bilingual positions. It is designed to assist applicants in making informed choices about whether to apply for a position with second official language writing requirements. The assessment results are for the use of potential applicants only. Candidates who apply for bilingual positions will still require valid results on the PSC's SLE Test of Written Expression, which is administered in a proctored testing session.

7.77 Both of these unproctored tools will be implemented on a pilot basis in 2009-2010. These instruments will provide cost-effective methods of helping to manage high applicant volumes.

---

*The PSC continues  
to modernize its  
assessment offerings  
to meet the  
needs of hiring  
managers and job  
applicants.*

---



## Public Service Staffing Modernization Project

- 7.78 As part of the ongoing modernization of staffing, the PSC has continued to lead the Public Service Staffing Modernization Project in collaboration with organizational stakeholders. In 2008-2009, the PSC:
- Continued the development and management of the PSRS, an e-recruitment system that supports external recruitment for federal government jobs;
  - Further expanded direct access by departments and agencies to the PSRS;
  - Piloted the Extreme Hiring Makeover, a model for recruiting and assessing candidates, from advertisement to appointment, in 45 days;
  - Worked with departments and agencies to define the business needs and develop a business case for a comprehensive solution for both internal and external staffing; and
  - Initiated a revamp of the jobs.gc.ca Web site, using a phased approach in partnership with the Office of the Chief Human Resources Officer to make the site more interactive and functional for job seekers.
- 7.79 The next phase of modernization — e-staffing — will focus on priority areas identified by departments and agencies, including the following:
- Integrating internal staffing (currently done through Publiservice) with external staffing (PSRS);
  - Optimizing and streamlining staffing processes; and
  - Building tools friendly to job seekers, HR and managers.
- 7.80 The PSC will be seeking further funding in 2009-2010 to continue operation of the PSRS after 2011 and to develop a comprehensive solution for both internal and external staffing over the next five years. In the meantime, the PSC is working with departments and agencies to deliver early results — low-cost strategies that maximize PSEA flexibilities and optimize existing tools. Examples include continued improvements to the jobs.gc.ca Web site, Extreme Hiring Makeovers, improved e-collaboration across departments and agencies (e.g. GCPedia) and expanded e-testing. The PSC will continue to operate the PSRS and expand direct access of the system to departments and agencies, as required.

---

■ ■ ■

*...the PSC is working  
with departments  
and agencies to deliver  
early results —  
low-cost strategies that  
maximize PSEA  
flexibilities and optimize  
existing tools.*

---

■ ■ ■

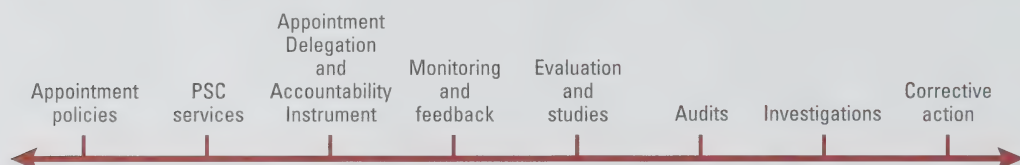
# Appendices



# Appendix 1

## 1A-Public Service Commission continuum of tools for ensuring merit

### *The continuum of tools for ensuring merit*



### *Appointment policies*

The first element of the continuum is the Public Service Commission (PSC) suite of policies that, along with the *Public Service Employment Act* (PSEA) and its Regulations, provide direction and guidance to departments and agencies on the minimum requirements for their staffing systems. The PSEA provides that, when a deputy head exercises powers or functions that the PSC has delegated, the deputy head is subject to PSC policies on making and revoking appointments and on taking corrective action.

### *PSC services*

The PSC continues to support departments and agencies by facilitating the recruitment to the public service of talented Canadians drawn from across the country. The PSC supports organizations by providing services and common systems and tools to enable organizations to more fully exercise their delegated authorities and achieve a values-based appointment system.

### *Appointment Delegation and Accountability Instrument*

The Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI), which the deputy head must sign in order to receive and exercise delegated authority, spells out all of the authorities and obligations of deputy heads and heads of agencies who accept responsibility for the exercise of that authority. The ADAI forms the basis of the contract between the PSC and departments and agencies. All deputy heads whose organizations are subject to the PSEA have signed an ADAI with the PSC.

### *Monitoring and feedback*

The PSC monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices that could pose a risk to the integrity of the staffing system. This monitoring includes a wide range of activities, such as data analysis and review of complaints.

The PSC also monitors the performance of the public service organizations that have delegated appointment authorities to assess the general state of the system. The PSC assesses their staffing performance and provide feedback to deputy heads to ensure continuous improvement in the public service appointment system.

The PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to review and assess staffing performance and to provide feedback to delegated organizations. The SMAF sets out the PSC's expectations for a well-managed appointment system that respects the PSEA (see Appendix 3).

## *Evaluations*

One way in which the PSC ensures that the staffing system is functioning well is through government-wide evaluations, e.g. considering the effect of its policies on federal organizations and how well they are responding to the authorities delegated to them by the PSC. One goal of government-wide evaluations is to proactively identify and take advantage of emerging opportunities for improvement.

## *Studies*

Studies involve the gathering of information on issues that need clarification or that are of current parliamentary or public interest. They are normally more descriptive or exploratory in nature than audits. Some studies may be done in partnership with government-wide audits. While still focused on staffing issues, studies usually concentrate on describing a subject or developing an information base, exploring that subject or information base and/or developing a method to assess that subject or information base in the future.

## *Statistical studies*

Statistical studies are analytical studies that make use of the PSC's extensive data holdings in order to shed light on issues related to hiring and staffing activities in the federal public service. Statistical studies usually concentrate on describing in analytical terms how the staffing system functions, addressing specific policy or program issues from an analytical perspective and/or providing analytical support to the PSC's oversight functions.

## *Audits*

The PSC performs audits of the staffing activities of individual government departments and agencies, and of government-wide issues in a number of departments and agencies together. These audits are objective and systematic examinations that provide independent assessments of the performance and management of staffing activities. Their purpose is to provide objective information, advice and assurance to Parliament and, ultimately, to Canadians on the integrity of the appointment process in the public service.

## Government-wide audits

Government-wide audits cover cross-cutting issues and staffing activities across several departments and agencies. The PSC may, when appropriate, base its conclusions on a sample of organizations. Government-wide audits provide independent assessments of the performance and management of staffing activities in organizations subject to the PSEA. They provide objective information, advice and assurance to Parliament and, ultimately, to Canadians on the integrity of the appointment process in the federal public service.

## Entity audits

Entity audits cover the staffing activities and issues of individual government departments and agencies. Generally, the objectives of these audits are to determine whether an organization has the appropriate framework, systems and practices in place to manage its staffing activities and to determine whether staffing activities complied with the PSEA, other governing authorities and policies and the instrument of delegation signed with the PSC. The PSC may make recommendations to deputy heads in its audit reports and conduct follow-up audits to ensure that the organization has taken the corrective actions prescribed to resolve the issues raised.

## Follow-up audits

As a result of its audits, the PSC makes recommendations to departments and agencies for improvement in their staffing systems and practices. The PSC may also remove or impose conditions on the delegation of staffing authority. It monitors the implementation of the recommendations and conducts follow-up audits. In those situations in which the PSC has imposed conditions on the delegation of staffing authority, it proceeds with follow-up audits when the results of the monitoring activities indicate that significant improvements have been made and the organization may be in a position for the PSC to remove those conditions.

## *Investigations*

The PSEA provides the PSC with the authority to investigate staffing activities and political activities in the following cases:

- External appointments;
- Internal appointments, if not delegated;
- Delegated internal appointments, at the request of deputy heads;
- Appointments involving possible political influence;
- Appointment processes in which fraud is suspected; and
- Allegations of improper political activities.



The PSC investigates staffing actions when there is indication of a possible problem (such as failure to follow the Regulations or PSC policies) that may have affected the appointment process. The PSC conducts investigations to establish relevant facts where concerns have arisen. Depending on the results of the investigation, corrective measures may be proposed, considered and taken. The PSC may receive information concerning a specific staffing process from a variety of sources, including employees, the public, unions, the media and staffing audits.

Under the PSEA, deputy heads are responsible for conducting their own investigations into the internal processes that they carry out under their delegated authority, before revoking an appointment or taking corrective action. Deputy heads can choose to conduct their own investigations or ask the PSC to do so on their behalf. Decisions with regard to corrective measures remain with the deputy head.

### *Corrective action*

The PSC's accountability and oversight activities occasionally bring to light problems that can affect the circumstances of an individual or that could even pose a risk to the integrity of the staffing system. If a problem can be addressed through a system-wide solution or directive, the PSC can put in place the appropriate regulation or policy. In other situations, when monitoring, audits or investigations reveal practices that do not conform to the statutory and policy framework of the staffing system, the PSEA gives the Commission the authority to take corrective action in a number of circumstances. Corrective action can encompass a range of activities:

- In case of irregularities in a staffing process, the PSC can require that part or all of the process be re-done or re-evaluated, for example, the re-evaluation of a written test;
- In certain cases, the PSEA authorizes the PSC to revoke appointments. This may occur, for example, if an investigation reveals an error, an omission or improper conduct during an external appointment process, if fraud occurred during an appointment process or if a process was subject to political influence; and
- Since the staffing system is based on delegation of authority from the PSC to deputy heads, the PSC can also impose limits or conditions on the exercise of appointment authorities in a department or agency. In more serious cases, it can withdraw delegation entirely.

These tools are managed in a highly integrated way and contribute to the assessment of integrity of the staffing system. The result of this assessment is reported annually to Parliament. The PSC may also table special reports to Parliament on any matter within the scope of its powers and functions. In addition to providing regular and special reports to Parliament, including those related to audit findings, the PSC makes appearances before various parliamentary committees. The PSC places a high importance on its relationship with Parliament, given its responsibilities for ensuring the overall integrity of the appointment system and the political neutrality of the public service.

# 1B-Review of Public Service Commission Oversight – Action Plan

## Stakeholder Communications

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>1. To streamline its reporting to Parliament, the PSC should consider providing Parliament with a consolidated report summarizing the results of departmental audit activities while continuing to provide departments with the results of their individual audits. To ensure transparency of reporting, departmental audit reports need to continue to be easily accessible to the public by being placed on the PSC Web site.</p>	<p>To streamline its reporting to Parliament as the number of departmental audits increase, the PSC will experiment with the use of a consolidated report summarizing the results of departmental audit activities. Given sufficient reporting volume, a mock-up of such a report will be developed based on audits reported in 2009 with implementation to follow thereafter.</p>	<p>Mock-up - April 2010</p> <p>Implementation by September 2011</p>
<p>2. To improve collaboration between the PSC and departments and central agencies, which is essential to effective oversight, the PSC needs to create a regular forum for dialogue on staffing and oversight with the deputy heads of departments and central agencies.</p>	<p>To improve collaboration, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engage in discussion with the Office of the Chief Human Resources Officer and foster a collaborative working relationship;</li> <li>• Consult with the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal on the best means to engage the deputy head community;</li> <li>• Implement a strategy to communicate its multi-year audit plans to interested stakeholders and to engage organizations identified for audit in early and targeted communication in order to clarify expectations and ensure ongoing communication throughout the course of the audit. To the extent possible, this strategy will make use of existing committee structures and communication venues; and</li> <li>• Modify the audit methodology to include the aforementioned approach as the standard practice.</li> </ul>	<p>Spring 2009</p> <p>Spring 2009</p> <p>Implementation by 2010-2011</p> <p>March 2011</p>

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>3. To improve communication between the PSC and public service bargaining agents, the PSC needs to regularize its meetings with leaders of bargaining agents.</p>	<p>To improve communication between the PSC and public service bargaining agents, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meet with union leaders on a biannual basis;</li> <li>• Bring forth issues for discussion at meetings of the National Joint Council; and</li> <li>• Use the Public Service Commission Advisory Council for consultation.</li> </ul>	<p>Ongoing</p>
<p>4. To address changes in leadership and renewal of the public service, the PSC needs to continue to communicate its oversight framework and ensure ongoing orientation and training for deputy heads, line managers and HR specialists. Bargaining agents should be invited to participate in orientation and training sessions, where appropriate.</p>	<p>To address changes in leadership and the renewal of the public service, the PSC will design and deliver information sessions to key organizational representatives, line managers, employment equity (EE) groups and bargaining agents on PSC roles and responsibilities, thematic issues and audit/oversight activity. Possible venues include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National Managers' Forum, where focus of the forum permits; and</li> <li>• Canada School of Public Service "Armchair Discussions" ("Staffing – a Delegated System")</li> </ul>	<p>2009-2010</p> <p>2009 forum cancelled</p> <p>2009-2010</p>

## Collaboration with Office of the Comptroller General and Office of the Auditor General

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>5. To minimize overlap and duplication of oversight activities within organizations related to PSC staffing audits and internal audits, the PSC and the Office of the Comptroller General (OCG) need to develop a memorandum of understanding to address how they can better streamline their activities in the areas of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planned staffing audits while still respecting their individual responsibilities;</li> <li>• Capacity building of audit committees — training and education on the requirements of the PSEA and PSC oversight responsibilities; and</li> <li>• Capacity building of the internal audit community — development of a methodology for the conduct of staffing audits and training and education on the application of the methodology.</li> </ul>	<p>To minimize overlap and duplication of oversight activities between PSC staffing audits and internal audits, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seek opportunities to co-ordinate efforts with the OCG and formalize an understanding; and</li> <li>• Develop a strategy to provide opportunities to the internal audit community to participate in PSC audit training programs and access PSC audit training material.</li> </ul>	<p>Starting March 2009</p> <p>September 2009</p>
<p>6. To minimize overlap and duplication of oversight activities within organizations related to PSC staffing and Office of the Auditor General (OAG) human resources (HR) audits, the PSC should work with the OAG to foster a collaborative working relationship and a formal means of exchanging plans.</p>	<p>To minimize overlap and duplication of oversight activities related to PSC staffing audits and OAG HR audits, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Share its audit plan with the OAG;</li> <li>• Meet with OAG on a biannual basis at the deputy head level; and</li> <li>• Follow up on the deputy head meetings, as required, to ensure co-ordination of efforts and collaboration, where appropriate.</li> </ul>	<p>Starting March 2009</p>

## Policy and Staffing Management Accountability Framework Review

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>7. To clarify its expectations of departments and agencies, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complete its planned policy review of appointment and appointment-related authorities;</li> <li>• Continue to refine its SMAF; and</li> <li>• Ensure appropriate stakeholder consultation and communication while making these changes to its policies and SMAF.</li> </ul>	<p>To clarify its expectations of organizations, the PSC will conduct its planned policy review, including consultation with key stakeholders (departments, central agencies, bargaining agents and EE groups), to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Make immediate amendments that correct current policies, and recommend potential amendments subsequent to further review/stakeholder consultation; and</li> <li>• Identify policy-related challenges and recommend statutory/policy solutions.</li> </ul> <p>With regard to the SMAF, the PSC will:</p>	2009-2010
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make short-term adjustments to the SMAF indicators based on the 2008-2009 assessment;</li> </ul>	Fall 2009
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review the conceptual framework implicitly embodied in the SMAF leading indicators to determine what the PSC should be monitoring in the future, based on the results of the policy review;</li> <li>• Refine the SMAF indicators and measures (with the help of experts and in consultation with key stakeholders) to provide organizations with the PSC's specific expectations;</li> </ul>	2010-2011
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop strategies for dealing with small organizations to better reflect their reality; and</li> </ul>	Summer 2010
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Release the updated SMAF with the 2010 call letter.</li> </ul>	Fall 2010



8. To clarify its expectations of organizations for the use of non-advertised appointment processes, the PSC needs to clarify and communicate its policy expectations regarding the choice of appointment process, with appropriate stakeholder consultation.	<p>The PSC will also use its policy review to clarify expectations for the use of non-advertised appointment processes, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing a policy/directive; and</li> <li>• Identifying examples of appropriate criteria for the use of non-advertised appointment processes.</li> </ul>	December 2009
---	--	---------------

### *Monitoring and the Departmental Staffing Accountability Report Process*

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>9. To improve the ongoing effectiveness of its monitoring process, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensure appropriate stakeholder consultation and communication of the Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) assessment process; and</li> <li>• Refine the DSAR assessment process.</li> </ul>	<p>The PSC will thoroughly review the DSAR questionnaire and associated assessment process to adapt the revised SMAF indicators and measures (see Recommendation 7) to further tighten rigour and improve transparency.</p> <p>To improve the ongoing effectiveness of its monitoring process, the PSC will conduct annual DSAR consultations with stakeholders.</p>	<p>Fall 2010</p> <p>Prior to the release of the call letter in summer 2010</p>
<p>10. To improve the overall effectiveness of its data monitoring activities, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement a formal data strategy and upgrade its information technology (IT) infrastructure; and</li> <li>• Continue working with departments and central agencies to contribute to a streamlined government-wide approach to data collection and IT system support.</li> </ul>	<p>To improve the overall effectiveness of its data monitoring activities, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review its data requirements from an oversight perspective in order to evaluate the degree to which these requirements are being met, and make recommendations on any gaps identified (see Recommendation 7);</li> <li>• Implement an oversight IT strategy (work is currently under way to look at how best to implement the strategy over a number of years); and</li> <li>• Continue its membership on the committee, led by the Privy Council Office and the Treasury Board of Canada Secretariat, aimed at developing public service-wide key indicators for assessing HR management (People Management Indicators).</li> </ul>	<p>Fall 2010</p> <p>Plan in place by May 2009</p> <p>Completed in 2010-2011</p>

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>11. To contribute to the overall effectiveness of its monitoring of the choice of appointment process, the PSC needs to review its approach to collecting non-advertised data to determine whether changes can be made to improve its completeness and accuracy.</p>	<p>To determine whether changes can be made to improve the completeness and accuracy of its appointment process information (see also Recommendation 8), the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compare the measures contained in the appointment process information submitted by organizations with benchmarks coming from independent sources; and</li> <li>• Examine the feasibility of implementing a sample-based quality control check on the data coming from organizations.</li> </ul>	<p>September 2009</p>
<p>12. To ensure the long-term sustainability of its monitoring activities, the PSC needs to continue with its plans to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase its level of resources for its monitoring activities; and</li> <li>• Invest in succession planning and capacity building in this area.</li> </ul>	<p>To ensure the long-term sustainability of its monitoring activities, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review the appropriateness of its organizational structures that support monitoring;</li> <li>• Ensure that the level and type of resources are appropriate to the task; and</li> <li>• Ensure that employees receive the training and development that they require to do the work expected of them.</li> </ul>	<p>December 2010</p>

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>13. To ensure an efficient audit process and the long-term sustainability of its audit operations, the PSC needs to continue with its plans to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invest in the team building and leadership of its auditors; and</li> <li>• Establish and implement a learning strategy to ensure the adherence to methodology and the efficiency of audits (e.g. training and coaching).</li> </ul>	<p>To ensure an efficient audit process and the long-term sustainability of its audit operations, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop and implement a learning and development strategy for professional staff;</li> <li>• Invest in leadership development for auditors;</li> <li>• Engage audit staff in discussions about learning and development;</li> <li>• Develop guidance tools — Learning and Development pathway (career path from entry-level to manager) curriculum;</li> <li>• Deliver training activities using in-house expertise and external providers; and</li> <li>• Identify targets such as percentage of time for learning, and monitor strategy implementation, e.g. implementation of learning plans.</li> </ul>	<p>Work has already been initiated, with a target completion date of March 2010</p>
<p>14. To ensure the efficiency of its audit process, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tailor its audit methodology to better reflect the specific context of staffing audits with clear linkages to the SMAF and PSC appointment framework, and to better focus audit efforts on matters of risk and significance; and</li> <li>• Provide appropriate supporting audit tools and technology (e.g. sampling tools and electronic working papers).</li> </ul>	<p>To ensure the efficiency of its audit process, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review the processes for audit planning, examination and reporting and make adjustments to the methodology and supporting documentation, where appropriate;</li> <li>• Evaluate the audit tools and technology available and make adjustments, as required; and</li> <li>• Address training needs.</li> </ul>	<p>Work has already been initiated, with a target completion date of March 2010</p>

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
<p>15. To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continue to update and revise its resourcing planning model, taking into account recent experience and best practices in the profession;</li> <li>• Implement its recently revised target budget hours; and</li> <li>• Implement more rigorous project management techniques to ensure early detection of potential cost overruns and timely corrective action.</li> </ul>	<p>To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC will undertake a review of audit planning and processes, with emphasis on resource allocation and project management. Work will include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completing an assessment of current skills, expertise and capacity in audit;</li> <li>• Completing an assessment of actual hours (by audit phase) for audits to date;</li> <li>• Developing a strategy to implement recently revised target budget hours;</li> <li>• Developing a resource model to better align skills and resources with audit phases across the Audit, Evaluation and Studies Branch;</li> <li>• Establishing a model audit execution process with clear "gates," or steps, and approvals; and</li> <li>• Establishing a monitoring system for project and process management.</li> </ul>	<p>Assessment under way:</p> <p>Strategy – January 2010</p> <p>Resourcing model – March 2010</p> <p>Monitoring system – March 2011</p>
<p>16. To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC needs to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formally obtain feedback from organizations through a structured survey process; and</li> <li>• Undergo a periodic external quality assurance review every one to two years.</li> </ul>	<p>To ensure the ongoing reasonableness of its planned level of effort for audits, the PSC will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop and implement a structured survey process to obtain feedback from audited departments and agencies; and</li> <li>• Put in place and undergo quality assurance reviews every two years.</li> </ul>	<p>March 2011</p> <p>March 2011</p>

## Performance Monitoring and Reporting

Committee recommendations	Activities/Milestones	Target date
17. To ensure that its level of effort directed to oversight remains appropriate, the PSC's annual reviews of strategic plans and performance need to continue to include a robust examination of the results of its monitoring and audit activities.	As part of its strategic planning and performance review process, the PSC will continue to review the results of its monitoring and audit activities to ensure the maintenance of a healthy balance between the two.	Ongoing
	The PSC will review its performance indicators in the Program Activity Architecture.	2009-2010
	The PSC will establish a performance measurement strategy to measure progress under the Oversight Action Plan.	2009-2010
	The PSC will make changes, as required, to related reports (e.g. Report on Plans and Priorities, Departmental Performance Report).	2009-2010
18. To ensure the accountability and transparency of its oversight performance results, the PSC needs to continue to report to Parliament on its planned and actual number of audits completed in a year as well as its progress on capacity building.	The PSC will continue to report to Parliament on the planned and actual number of audits completed each year and on the progress it is making on capacity building and results achieved.	Ongoing



## Appendix 2

### Audit, Evaluation and Studies Plan / 2010 and 2011

The Public Service Commission (PSC), on behalf of Parliament, oversees the integrity of the staffing system and the political impartiality of the public service. In order to fulfill the accountability to Parliament regarding this mandate, the PSC conducts independent audits, evaluations and studies to examine the staffing activities of departments and agencies and to analyze government-wide issues.

This Audit, Evaluation and Studies Plan is designed to support the PSC's goal to audit departments and agencies on a cyclical basis of about five to seven years. It also takes into consideration the results of the Oversight Review conducted by an independent review committee in 2008.

More specifically, this plan identifies the engagements planned for 2010 and 2011. This plan is subject to modification as the PSC updates its risk assessments and monitoring activities. The differences between an audit, an evaluation and a study can be found in Appendix 1.

## Summary of audits, evaluations and studies under way or planned for release in 2010 and 2011

Under way or planned 2010	
Title	Description
Canadian Space Agency	Entity follow-up audit
Indian and Northern Affairs Canada	Entity audit
Canadian Grain Commission	Entity audit
National Parole Board	Entity audit
Atlantic Canada Opportunities Agency	Entity audit
Library and Archives of Canada	Entity audit
Fisheries and Oceans Canada	Entity audit
Collective Staffing in the Public Service – Lessons Learned	Government-wide audit
Verification of Educational Credentials	Government-wide study
Study on Casual Employment	Government-wide study
Subsequent Hiring of Temporary Help Service Employees under the <i>Public Service Employment Act</i>	Government-wide study
Career Paths of Designated Group Members and Official Language Communities in the Federal Public Service	Statistical study
Updates on previously published statistical studies	Statistical study updates

## Planned 2011

Title	Description
Royal Canadian Mounted Police	Entity follow-up audit
Public Works and Government Services Canada	Entity audit
Natural Resources Canada	Entity audit
Industry Canada	Entity audit
Transport Canada	Entity audit
Transportation Appeal Tribunal of Canada	Entity audit
Foreign Affairs and International Trade Canada	Entity audit
Environment Canada	Entity audit
Cluster: Separate agencies with appointments made in accordance with the <i>Public Service Employment Act</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial Consumer Agency of Canada</li> <li>• National Energy Board</li> <li>• Office of the Superintendent of Financial Institutions</li> <li>• Public Service Labour Relations Board</li> </ul>	Entity audit
Executive Appointments	Government-wide follow-up audit
Health and Capacity of the Staffing Community	Government-wide study
Recruitment Strategies – Innovation and Best Practices	Government-wide study
Updates on previously published statistical studies	Statistical study updates

## Appendix 3

### Staffing Management Accountability Framework

Key change areas	Intended effects: progress with key success factors				Intended effects: Progress in improved short-term outcomes	
	Delegation of staffing to deputy heads	HR Planning and integration with business planning	Organizational HR support systems	Managerial accountability for results	Results: flexibility and efficiency	Results: effectiveness and adherence to staffing values
Detailed ongoing lead performance indicators of long-run success	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departments/agencies: sub-delegation instrument developed and operational</li> <li>Mechanisms in place to ensure that sub-delegated managers comply with their sub-delegated authorities</li> <li>Absence of temporary suspensions of delegated authority to departments and agencies by Public Service Commission (PSC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffing strategies strategically linked to business plans and human resources (HR) plan</li> <li>Staffing strategies meet key requirements</li> <li>Reduction in percentage of indeterminate hires coming from casual/term positions</li> <li>Improved trend in full-time equivalent utilization versus budgeted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager satisfaction with quality of overall staffing services</li> <li>Manager satisfaction with timeliness and quality of staffing information systems</li> <li>Reduced PE turnover; improved trend in number of PEs versus (a) department/ agency employment levels (b) level of staffing activities</li> <li>Increased percent of HR advisors with continuous training on staffing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variance between plans/ targets of HR staffing activities vs. actuals: Are these assessed? Are they sufficiently explained? Are they clearly reported?</li> <li>In-house assessment of any problems (as per above), plus corrective action</li> <li>Staffing performance deficiencies identified in feedback from PSC are corrected in a timely fashion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved manager satisfaction with flexibility in making appointments</li> <li>Reduced length of time for hiring process</li> <li>Progress with appointee satisfaction regarding duration of appointment process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merit</li> <li>Non-partisanship</li> <li>Representativeness</li> <li>Access</li> <li>Fairness</li> <li>Transparency</li> </ul>

## Staffing Management Accountability Framework (cont'd): Effectiveness and adherence to staffing values

VALUES	INDICATORS
<b>Merit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managers' satisfaction with quality of hires</li> <li>Percentage of non-imperative appointments where the person does not meet the official language profile within the time periods prescribed by the Regulations</li> <li>Candidates' perception of whether actual job requirements match advertised requirements</li> <li>Candidates' perception of whether posted qualifications and criteria for positions are bias-free and barrier-free</li> <li>Trends in founded Public Service Staffing Tribunal complaints and PSC investigations into staffing</li> <li>Trends in in-house investigations and founded complaints</li> </ul>
<b>Non-partisanship</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managers' perception of external pressure to select a particular candidate</li> <li>Number of founded complaints related to political influence in staffing</li> </ul>
<b>Representativeness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staffing strategies – employment equity (EE) [distribution of hires versus workforce availability]</li> <li>Number and percentage of internal and external staffing advertisements with EE provisions – to enhance access of EE group members to public service positions</li> </ul>
<b>Access</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio of non-advertised external processes to total</li> <li>Ratio of external processes advertised nationally to total</li> <li>Ratio of non-advertised internal processes to total</li> <li>Trends of managers' selection of staffing process</li> </ul>
<b>Fairness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidates' perception of the fairness of the assessment process</li> <li>Percentage of acting appointments that become indeterminate in the same or similar position in the same organization</li> </ul>
<b>Transparency</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR plans and staffing strategies are communicated on departments' Web sites and contents are clearly communicated to employees and managers</li> <li>Organizations demonstrate consultation and communication of staffing-related information to unions</li> <li>Length of time that job openings are posted</li> <li>Candidates' perceptions of openness and transparency in internal staffing</li> </ul>



## Appendix 4

### Specific restrictions and conditions applied to organizations following results of Public Service Commission oversight activities

	Canadian Space Agency	Office of the Correctional Investigator	Royal Canadian Mounted Police
Term and conditions	December 31, 2005, to present	November 5, 2007, to present	April 1, 2008, to present
The following are conditions for appointments, advertised or non-advertised, from inside or outside the public service:			
Special advisor (assigned from the Public Service Commission (PSC)) to work with the organization to provide advice and support to the Commissioner regarding the implementation of the recommendations of the PSC audit report.			X
The PSC retains all authorities for EX resourcing processes; the PSC carries out all transactions.	X		
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated, with the exception of the authority to administer oaths and solemn affirmations, which can be sub delegated to any level.	X Executive Group employees only		
Effective July 1, 2008, on a transactional basis, a sub-delegated human resources (HR) person can authorize an appointment only when they are at a level equal or superior to that of the hiring manager.			X
Effective February 2, 2009, on a transactional basis, any sub-delegated HR person can authorize an acting appointment of less than four months (except EX Group) for encumbered positions only.			X
The organization must report, in the prescribed manner, on the accountability indicators defined in the Staffing Management Accountability Framework, on any reporting requirements identified in the appointment policies and on the internal audits and studies that the organization performs or intends to perform.		Quarterly	
The organization will submit quarterly progress reports to the PSC on the implementation of PSC audit report recommendations and on its staffing activities.			Quarterly

# Appendix 5

## Specific sub-delegation arrangements – summary

Organizations	To whom	Time frame
National Defence	Members of the Canadian Forces who are hiring managers within the deputy head's jurisdiction	Indefinitely as of June 23, 2008
	Interim Ombudsman Department of National Defence and Canadian Forces	September 18, 2008
Public Works and Government Services Canada	Procurement Ombudsman	May 5, 2008, for the duration of the Ombudsman's five-year term until May 4, 2013, and for the duration of any subsequent re-appointments to this position

## Appendix 6

### Profile of new indeterminate employees

**Table 29** – Prior public service experience of new indeterminate hires:  
original study findings and recent results for selected variables

	Original study 1998-1999 to 2005-2006	Update 2000-2001 to 2008-2009
<b>Overall</b>		
No prior public service experience	17%	23%
Prior term, never casual	46%	36%
Prior casual, never term	6%	10%
Prior term and casual	23%	23%
Other prior tenure	8%	8%
<b>Prior experience as a casual or term</b>		
<b>Employment Category</b>		
Administrative and Foreign Service	71%	64%
Scientific and Professional	66%	61%
Technical	67%	63%
Administrative Support	89%	83%
Operational	75%	66%
<b>Selected organizations</b>		
Human Resources Development Canada	90%	84%
Veterans Affairs Canada	85%	81%
Justice Canada	82%	79%
Canadian Heritage	80%	78%
Citizenship and Immigration Canada	80%	80%
Health Canada	79%	73%
Fisheries and Oceans Canada	78%	77%
Natural Resources Canada	78%	75%
Environment Canada	76%	74%
Transport Canada	59%	58%
Statistics Canada	61%	66%
Correctional Service Canada	66%	53%
Public Works and Government Services Canada	66%	62%
Industry Canada	67%	61%

**Table 29 – Prior public service experience of new indeterminate hires:  
original study findings and recent results for selected variables (cont'd)**

	<b>Original study</b> 1998-1999 to 2005-2006	<b>Update</b> 2000-2001 to 2008-2009
Canada Border Services Agency	70%	44%
Foreign Affairs and International Trade Canada	72%	71%
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	73%	67%
National Defence (public service employees)	74%	64%
Indian and Northern Affairs Canada	74%	71%
<b>Region</b>		
National Capital Region	74%	69%
Outside the National Capital Region	76%	69%
<b>Other</b>		
Median age	34	34
Proportion with break in service prior to appointment	10%	14%
Proportion changing organization upon appointment	12%	15%
Proportion changing classification upon appointment	29%	31%

**Source:** Job-based Analytical Information System (JAIS)

**Table 30 – Subsequent employment of casual hires: original study findings and recent results for selected variables**

	<b>Initial study</b> 1995-1996 to 2004-2005	<b>Update</b> 2000-2001 to 2007-2008
<b>Overall</b>		
No subsequent appointment	59%	52%
Casual to term	17%	15%
Casual to indeterminate	6%	11%
Casual to term to indeterminate	18%	22%
<b>Rate of appointment under the PSEA</b>		
<b>Employment Category</b>		
Administrative and Foreign Service	56%	57%
Scientific and Professional	54%	58%
Technical	40%	44%
Administrative Support	37%	44%
Operational	30%	40%
<b>Selected organizations</b>		
Canada Border Services Agency	n/a	65%
Foreign Affairs and International Trade Canada	59%	58%
Industry Canada	56%	56%
Statistics Canada	52%	55%
Indian and Northern Affairs Canada	51%	55%
Canadian Heritage	50%	50%
Citizenship and Immigration Canada	46%	52%
Health Canada	44%	50%
Correctional Service Canada	43%	45%
Human Resources Development Canada	43%	50%
Veterans Affairs Canada	42%	39%
<b>Region</b>		
National Capital Region	51%	57%
Outside the National Capital Region	35%	42%
<b>First official language</b>		
English	40%	46%
French	46%	54%



**Table 30 – Subsequent employment of casual hires: original study findings and recent results for selected variables (cont'd)**

	Initial study 1995-1996 to 2004-2005	Update 2000-2001 to 2007-2008
<b>Elapsed time</b>		
Time between initial casual hire and appointment under the PSEA		
Average calendar days — all transition types	275	292
Term to indeterminate transitions only		
Elapsed time to indeterminate appointment	696	700
Break in service prior to appointment (days)		
Casual to term / casual to indeterminate		
mean	48	49
median	0	0
Term to indeterminate transitions only		
mean	2	3
median	0	0
<b>Other</b>		
Change of classification		
all transition types	25%	26%
Change of organization		
all transition types	8%	9%

**Source:** Job-based Analytical Information System (JAIS)

# Appendix 7

## Statistical tables

The Annual Report includes a number of figures and tables, the data for which have been derived from a variety of sources. More complete data are available electronically at [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca).

## Data source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Office of the Chief Human Resources Officer. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The Appointment Information and Analysis Directorate of the Public Service Commission (PSC) has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC's official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

**Hiring activities** – Hiring activities refer to appointments to the public service, the hiring of casuals as per subsection 50(1) of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order* and Regulations.

**Staffing activities** – Staffing activities refer to appointments to the public service and staffing activity within the public service. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the PSEA. Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies that are subject to the PSEA.

**Population** – The population graphics reflect the population of organizations that fall under the jurisdiction of the PSC. The PSEA universe is defined in Schedules I, IV and V of the *Financial Administration Act*.

The organizations in Schedules I and IV are the departments/agencies and portions of the core public administration and are, with some exceptions, subject to the exclusive jurisdiction of the PSC for their appointments. With the exception of those specifically identified (the Canadian Dairy Commission and the Public Service Staffing Tribunal), these organizations also form part of the PSC's universe.

The organizations found in Schedule V are separate agencies. Certain of these are subject to the exclusive jurisdiction of the PSC for their appointments and thus also form part of the PSC's universe.

**Priority administration** – Information on the number of priority entitlements registered with the PSC, the number of priority person placements and the number of removals for other reasons, by priority type, are taken from the PSC's Priority Information Management System (PIMS). PIMS is the PSC's Web-based tool with which organizations register their persons who have priority entitlement, and that organizations must search when conducting an appointment process.

**Applicant data** – Information on selected characteristics (e.g. geographical area and educational profile) for applicants to externally advertised processes, via the Post-secondary Recruitment programs, the Federal Student Work Experience Program and general external recruitment advertisements of departments and agencies. This information is captured through the Public Service Resourcing System each time an application is submitted. An applicant may be represented more than once in a table if they have submitted an application for more than one employment category.

**Table 31** – Overall hiring and staffing activities *to* and *within* the public service by type and tenure

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Tenure	Staffing activities within the public service									
	Hiring activity to the public service		Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	12 705	16.2	24 542	31.2	25 631	32.6	15 683	20.0	78 561	100.0
Specified term staffing activities	11 039	72.9	1 109	7.3	2 091	13.8	905	6.0	15 144	100.0
<b>Sub-total</b>	23 744	25.3	25 651	27.4	27 722	29.6	16 588	17.7	93 705	100.0
Casual (as per PSEA ss. 50(1))	18 699	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	18 699	100.0
Student (under <i>Employment Exclusion Approval Order</i> )	14 247	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	14 247	100.0
<b>TOTAL</b>	56 690	44.8	25 651	20.3	27 722	21.9	16 588	13.1	126 651	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

**Table 32 – Overall hiring and staffing activities *to* and *within* the public service by tenure and previous employment status**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified term		Casual*		Student*			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	58 474	74.4	163	1.1	0	0.0	0	0.0	58 637	46.3
Specified term	7 382	9.4	3 942	26.0	0	0.0	0	0.0	11 324	8.9
Casual	1 714	2.2	2 252	14.9	0	0.0	0	0.0	3 966	3.1
Other federal agencies	918	1.2	191	1.3	0	0.0	0	0.0	1 109	0.9
General public	9 850	12.5	8 415	55.6	18 699	100.0	14 247	100.0	51 211	40.4
Student	223	0.3	181	1.2	0	0.0	0	0.0	404	0.3
TOTAL	78 561	100.0	15 144	100.0	18 699	100.0	14 247	100.0	126 651	100.0

\*Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under "General public."

**Table 33 – Staffing activities by type and occupational category**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Occupational category	Staffing activities within the public service								Total	
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Executive Group	116	0.5	1 137	4.4	575	2.1	662	4.0	2 490	2.7
Scientific and Professional	3 431	14.4	4 218	16.4	3 777	13.6	1 750	10.5	13 176	14.1
Administrative and Foreign Service	8 439	35.5	14 525	56.6	14 077	50.8	11 206	67.6	48 247	51.5
Technical	1 704	7.2	1 865	7.3	1 240	4.5	976	5.9	5 785	6.2
Administrative Support	6 652	28.0	2 463	9.6	5 873	21.2	959	5.8	15 947	17.0
Operational	3 231	13.6	1 288	5.0	2 083	7.5	979	5.9	7 581	8.1
Not applicable (c)	171	0.7	155	0.6	97	0.3	56	0.3	479	0.5
TOTAL (d)	23 744	100.0	25 651	100.0	27 722	100.0	16 588	100.0	93 705	100.0

(a) Lateral and downward movements include deployments. As appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

(c) Refers to staffing activities for which the standard occupational classifications do not apply (i.e. separate employers under the *Public Service Employment Act* use their own occupational groups).

(d) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentage of total (d) is calculated on the sum of all components, known and unknown.



**Table 34 – Staffing activities by type and geographic area***April 1, 2008 to March 31, 2009*

Geographic area	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	1 865	7.9	1 800	7.0	2 414	8.7	1 233	7.4	7 312	7.8
Alberta	1 632	6.9	1 158	4.5	1 304	4.7	617	3.7	4 711	5.0
Saskatchewan	790	3.3	548	2.1	559	2.0	291	1.8	2 188	2.3
Manitoba	812	3.4	733	2.9	841	3.0	500	3.0	2 886	3.1
Ontario (except NCR)	3 057	12.9	2 200	8.6	2 730	9.8	1 593	9.6	9 580	10.2
National Capital Region (NCR)	10 411	43.8	14 907	58.1	14 499	52.3	8 819	53.2	48 636	51.9
Quebec (except NCR)	2 648	11.2	1 818	7.1	2 793	10.1	1 550	9.3	8 809	9.4
New Brunswick	794	3.3	662	2.6	742	2.7	574	3.5	2 772	3.0
Nova Scotia	1 058	4.5	1 005	3.9	933	3.4	675	4.1	3 671	3.9
Prince Edward Island	158	0.7	195	0.8	220	0.8	200	1.2	773	0.8
Newfoundland and Labrador	340	1.4	297	1.2	388	1.4	277	1.7	1 302	1.4
Yukon	38	0.2	40	0.2	42	0.2	17	0.1	137	0.1
Northwest Territories	78	0.3	75	0.3	78	0.3	35	0.2	266	0.3
Nunavut	31	0.1	11	0.0	29	0.1	6	0.0	77	0.1
Outside Canada	32	0.1	202	0.8	150	0.5	201	1.2	585	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>23 744</b>	<b>100.0</b>	<b>25 651</b>	<b>100.0</b>	<b>27 722</b>	<b>100.0</b>	<b>16 588</b>	<b>100.0</b>	<b>93 705</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements include deployments. As appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.



**Table 35 – Appointments to the public service to indeterminate and specified term positions greater than three months, by employment equity group and geographic area**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Geographic area	Appointments to the public service by employment equity group										
	Women (a)		Total (a)	Members of visible minorities (b)		Persons with disabilities (b)		Aboriginal peoples (b)		Total (b)	
	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	927	55.7	1 665	324	27.5	35	3.0	50	4.2	1 180	100.0
Alberta	919	61.0	1 506	166	16.6	38	3.8	68	6.8	997	100.0
Saskatchewan	403	64.6	624	29	7.0	14	3.4	66	16.0	412	100.0
Manitoba	445	60.1	740	52	11.0	23	4.9	51	10.8	473	100.0
Ontario (except NCR)	1 433	51.7	2 773	426	22.4	50	2.6	76	4.0	1 899	100.0
National Capital Region (NCR)	5 918	58.1	10 178	1 485	20.7	249	3.5	239	3.3	7 160	100.0
Quebec (except NCR)	1 279	57.7	2 216	251	16.7	30	2.0	16	1.1	1 504	100.0
New Brunswick	410	58.2	705	23	4.8	15	3.1	12	2.5	482	100.0
Nova Scotia	456	49.4	924	66	10.7	37	6.0	31	5.0	618	100.0
Prince Edward Island	84	54.9	153	5	5.4	*	*	*	*	93	100.0
Newfoundland and Labrador	122	54.7	223	3	2.0	4	2.7	15	10.0	150	100.0
Yukon	22	61.1	36	0	0.0	0	0.0	*	*	23	100.0
Northwest Territories	43	56.6	76	9	16.7	*	*	6	11.1	54	100.0
Nunavut	19	65.5	29	0	0.0	0	0.0	5	27.8	18	100.0
Outside Canada	3	10.3	29	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>12 483</b>	<b>57.1</b>	<b>21 877</b>	<b>2 839</b>	<b>18.8</b>	<b>498</b>	<b>3.3</b>	<b>639</b>	<b>4.2</b>	<b>15 067</b>	<b>100.0</b>

(a) The figures for women appointed to the public service are extracted from the PSC hiring and staffing activities files. These exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate employers. These PSC files are based on the Public Works and Government Services pay file.

(b) The figures for three employment equity (EE) groups are based on applicants who applied and self-declared through the PSC's Public Service Resourcing System in the last two fiscal years and where a match was found in the PSC's appointment file as of March 31, 2009. The figures do not include specified terms under three months and separate employers. The sum of EE groups does not equal the total as a person may self-declare in more than one EE group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

The suppression of certain data cells has been applied in order to respect the confidentiality requirements of personal information. They have been replaced by the missing value indicator '\* \* \*'.

**Table 36 – Staffing activities by type and first official language group***April 1, 2008 to March 31, 2009*

First official language group	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	16 560	70.1	17 116	66.9	17 848	64.6	10 613	64.2	62 137	66.5
Francophones	7 070	29.9	8 457	33.1	9 790	35.4	5 929	35.8	31 246	33.5
<b>TOTAL (c)</b>	<b>23 744</b>	<b>100.0</b>	<b>25 651</b>	<b>100.0</b>	<b>27 722</b>	<b>100.0</b>	<b>16 588</b>	<b>100.0</b>	<b>93 705</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements include deployments. As appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

(c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for first official language components total (c) are calculated using the known first official language values as the respective denominators.

**Table 37 – Staffing activities by type, first official language group and language requirements of position**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Language requirements of position	Appointments to the public service					Staffing activities within the public service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	2 248	35.2	4 130	64.8	6 393	12 161	38.7	19 290	61.3	31 490	14 409	38.1	23 420	61.9	37 883
Bilingual non-imperative															
• Met (c)	164	72.9	61	27.1	225	1 526	64.1	854	35.9	2 389	1 690	64.9	915	35.1	2 614
• Must meet (d)	57	86.4	9	13.6	66	414	96.3	16	3.7	430	471	95.0	25	5.0	496
• Not required to meet (e)	1	100.0	0	0.0	1	30	65.2	16	34.8	46	31	66.0	16	34.0	47
English essential	12 599	95.7	572	4.3	13 227	29 248	96.5	1 063	3.5	30 424	41 847	96.2	1 635	3.8	43 651
French essential	37	2.5	1 463	97.5	1 503	53	2.5	2 103	97.5	2 157	90	2.5	3 566	97.5	3 660
English or French essential	1 455	63.4	833	36.6	2 279	2 132	72.2	820	27.8	2 953	3 577	68.4	1 653	31.6	5 232
TOTAL (f)	16 560	70.1	7 070	29.9	23 744	45 577	65.3	24 176	34.7	69 961	62 137	66.5	31 246	33.5	93 705

(a) Lateral and downward movements include deployments. As appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments. Excludes acting appointments of less than four months.

(b) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language components total (b) are calculated using the known first official language values as the respective denominators.

(c) The person appointed met the language requirements of the position at the time of appointment.

(d) The person appointed must attain, through language training, the language requirements of the position within two years of the date of the appointment, unless this period is extended for one or more additional periods – of not more than two years in total – in the circumstances prescribed in the *Public Service Official Languages Appointment Regulations*.

(e) The person appointed is exempted from meeting the language requirements of the position for the duration of the appointment on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity, as specified in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*.

(f) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages of total (f) are calculated on the sum of all components, known and unknown.

**Table 38 – Student hiring activities and appointments to the public service by recruitment program and geographic area**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Geographic area	Student hiring activities (a)						Appointments to the public service						Total (c)	
	*FSWEP		*RAP		*CO-OP		*PSR (b)		*RPL		General recruitment			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
British Columbia	504	5.1	4	4.0	421	10.0	37	2.2	0	0.0	1 828	8.3	2 794	7.4
Alberta	566	5.7	5	5.1	140	3.3	23	1.4	0	0.0	1 609	7.3	2 343	6.2
Saskatchewan	299	3.0	9	9.1	45	1.1	10	0.6	0	0.0	780	3.5	1 143	3.0
Manitoba	373	3.8	7	7.1	121	2.9	12	0.7	0	0.0	800	3.6	1 313	3.5
Ontario (except NCR)	1 550	15.6	14	14.1	344	8.2	204	12.0	0	0.0	2 853	13.0	4 965	13.1
National Capital Region (NCR)	3 901	39.3	34	34.3	2 476	58.7	1 223	72.1	26	100.0	9 162	41.6	16 822	44.3
Quebec (except NCR)	1 548	15.6	24	24.2	359	8.5	115	6.8	0	0.0	2 533	11.5	4 579	12.1
New Brunswick	462	4.7	1	1.0	73	1.7	19	1.1	0	0.0	775	3.5	1 330	3.5
Nova Scotia	353	3.6	0	0.0	136	3.2	28	1.6	0	0.0	1 030	4.7	1 547	4.1
Prince Edward Island	189	1.9	0	0.0	21	0.5	16	0.9	0	0.0	142	0.6	368	1.0
Newfoundland and Labrador	120	1.2	1	1.0	70	1.7	9	0.5	0	0.0	331	1.5	531	1.4
Yukon	5	0.1	0	0.0	3	0.1	0	0.0	0	0.0	38	0.2	46	0.1
Northwest Territories	18	0.2	0	0.0	3	0.1	1	0.1	0	0.0	77	0.3	99	0.3
Nunavut	3	0.0	0	0.0	4	0.1	0	0.0	0	0.0	31	0.1	38	0.1
Outside Canada	41	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	32	0.1	73	0.2
TOTAL (c)	9 932	100.0	99	100.0	4 216	100.0	1 697	100.0	26	100.0	22 021	100.0	37 991	100.0

(a) The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* that took effect on April 9, 1997. It excludes students from the operation of the former *Public Service Employment Act*, with the exception of subsections 16(4) and 17(4), which deal with citizenship. These hirings are no longer considered appointments to the public service under the Act. This Order is currently being revised.

(b) The figures under PSR include appointments of applicants from the current and previous years' campaigns, as not all appointments are completed within the same fiscal year. The figures also include appointments under the Accelerated Economist Training Program and Management Trainee Program. These figures include appointments of applicants from the PSC's PSR and exclude appointments of post-secondary graduates made directly by organizations.

(c) The total 37 991 plus 18 699 casuals equals the overall hiring activity to the public service of 56 690 persons as indicated in Table 31 in Appendix 7.

\* **Legend** **FSWEP** Federal Student Work Experience Program  
**CO-OP** Co-operative Education/Internship Program  
**RPL** Recruitment of Policy Leaders Program

**RAP** Research Affiliate Program  
**PSR** Post-Secondary Recruitment Program



**Table 39 – Staffing activities by type and organization**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	572	28.0	624	30.5	448	21.9	400	19.6	2 044	100.0
Assisted Human Reproduction Agency of Canada	3	42.9	2	28.6	1	14.3	1	14.3	7	100.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	42	19.5	59	27.4	71	33.0	43	20.0	215	100.0
Canada Border Services Agency	1 624	28.0	1 280	22.0	1 377	23.7	1 529	26.3	5 810	100.0
Canada Industrial Relations Board	4	9.3	16	37.2	19	44.2	4	9.3	43	100.0
Canada Public Service Agency	53	12.2	180	41.6	151	34.9	49	11.3	433	100.0
Canada School of Public Service	204	35.7	163	28.5	172	30.1	33	5.8	572	100.0
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	1	25.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
Canadian Environmental Assessment Agency	28	28.9	34	35.1	20	20.6	15	15.5	97	100.0
Canadian Forces Grievance Board	0	0.0	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8	100.0
Canadian Grain Commission	61	30.8	71	35.9	58	29.3	8	4.0	198	100.0
Canadian Heritage	259	20.5	299	23.6	401	31.7	307	24.2	1 266	100.0
Canadian Human Rights Commission	26	32.1	23	28.4	25	30.9	7	8.6	81	100.0
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	1	10.0	3	30.0	2	20.0	4	40.0	10	100.0
Canadian International Development Agency	198	19.9	275	27.7	364	36.6	157	15.8	994	100.0
Canadian International Trade Tribunal	3	7.9	17	44.7	11	28.9	7	18.4	38	100.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	52	27.7	56	29.8	45	23.9	35	18.6	188	100.0



**Table 39 – Staffing activities by type and organization (cont'd)***April 1, 2008 to March 31, 2009*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service						Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)	
	No.	%	Promotions							
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Canadian Space Agency	36	23.7	21	13.8	65	42.8	30	19.7	152	100.0
Canadian Transportation Agency	24	20.2	34	28.6	49	41.2	12	10.1	119	100.0
Citizenship and Immigration Canada	491	23.1	594	28.0	601	28.3	437	20.6	2 123	100.0
Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police	8	26.7	8	26.7	11	36.7	3	10.0	30	100.0
Copyright Board	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	2	100.0
Correctional Investigator Canada (The)	11	35.5	4	12.9	14	45.2	2	6.5	31	100.0
Correctional Service Canada	1 854	26.9	1 470	21.3	2 189	31.7	1 391	20.1	6 904	100.0
Courts Administration Service	95	27.6	128	37.2	89	25.9	32	9.3	344	100.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	17	12.6	41	30.4	43	31.9	34	25.2	135	100.0
Environment Canada	610	20.1	966	31.8	931	30.7	527	17.4	3 034	100.0
Finance Canada (Department of)	150	21.0	300	42.0	204	28.5	61	8.5	715	100.0
Financial Consumer Agency of Canada	15	51.7	5	17.2	3	10.3	6	20.7	29	100.0
Fisheries and Oceans Canada	1 308	28.2	1 052	22.7	1 274	27.5	1 004	21.6	4 638	100.0
Foreign Affairs and International Trade Canada	1 100	23.7	1 242	26.7	1 427	30.7	878	18.9	4 647	100.0
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	10	38.5	6	23.1	5	19.2	5	19.2	26	100.0
Health Canada	1 455	25.5	1 584	27.7	1 799	31.5	877	15.3	5 715	100.0
Human Resources and Skills Development Canada	2 570	21.0	3 022	24.7	3 883	31.7	2 755	22.5	12 230	100.0
Human Rights Tribunal of Canada	0	0.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0	3	100.0

**Table 39 – Staffing activities by type and organization (cont'd)***April 1, 2008 to March 31, 2009*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Immigration and Refugee Board of Canada	80	21.6	93	25.1	118	31.8	80	21.6	371	100.0
Indian and Northern Affairs Canada	617	23.5	702	26.8	797	30.4	508	19.4	2 624	100.0
Industry Canada	435	21.1	681	33.0	540	26.1	410	19.8	2 066	100.0
Infrastructure Canada	29	22.8	49	38.6	40	31.5	9	7.1	127	100.0
International Joint Commission	3	60.0	1	20.0	1	20.0	0	0.0	5	100.0
Justice Canada (Department of)	451	19.9	646	28.5	883	39.0	286	12.6	2 266	100.0
Library and Archives Canada	131	26.9	104	21.4	138	28.3	114	23.4	487	100.0
Military Police Complaints Commission of Canada	1	12.5	7	87.5	0	0.0	0	0.0	8	100.0
NAFTA Secretariat – Canadian Section	1	25.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0	4	100.0
National Defence (Public Service Employees)	3 679	35.4	2 747	26.4	2 888	27.8	1 080	10.4	10 394	100.0
National Energy Board	66	32.7	74	36.6	36	17.8	26	12.9	202	100.0
National Farm Products Council	0	0.0	0	0.0	5	71.4	2	28.6	7	100.0
National Parole Board	42	20.2	66	31.7	60	28.8	40	19.2	208	100.0
Natural Resources Canada	465	27.8	569	34.0	431	25.7	209	12.5	1 674	100.0
Office of the Chief Electoral Officer	125	44.0	63	22.2	60	21.1	36	12.7	284	100.0
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	8	16.7	23	47.9	4	8.3	13	27.1	48	100.0
Office of the Commissioner of Official Languages	20	26.0	23	29.9	23	29.9	11	14.3	77	100.0
Office of the Governor General's Secretary	14	21.2	27	40.9	17	25.8	8	12.1	66	100.0
Office of the Registrar of Lobbyists	1	10.0	6	60.0	1	10.0	2	20.0	10	100.0

**Table 39 – Staffing activities by type and organization (cont'd)***April 1, 2008 to March 31, 2009*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	61	39.9	48	31.4	33	21.6	11	7.2	153	100.0
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	29	25.4	47	41.2	26	22.8	12	10.5	114	100.0
Patented Medicine Prices Review Board Canada	6	28.6	5	23.8	8	38.1	2	9.5	21	100.0
Privy Council Office	98	19.8	177	35.7	152	30.6	69	13.9	496	100.0
Public Health Agency of Canada	362	26.1	363	26.2	422	30.4	241	17.4	1 388	100.0
Public Prosecution Service of Canada	82	27.2	80	26.6	115	38.2	24	8.0	301	100.0
Public Safety Canada	139	20.3	199	29.1	258	37.7	88	12.9	684	100.0
Public Sector Integrity Canada	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0
Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0
Public Service Commission of Canada	108	21.0	188	36.5	154	29.9	65	12.6	515	100.0
Public Service Labour Relations Board	8	22.9	12	34.3	9	25.7	6	17.1	35	100.0
Public Works and Government Services Canada	1 292	21.5	1 751	29.2	1 748	29.1	1 210	20.2	6 001	100.0
RCMP External Review Committee	1	25.0	1	25.0	2	50.0	0	0.0	4	100.0
Registrar of the Supreme Court of Canada	44	35.5	55	44.4	14	11.3	11	8.9	124	100.0
Registry of the Competition Tribunal	0	0.0	3	50.0	3	50.0	0	0.0	6	100.0
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	826	27.2	788	25.9	1 087	35.8	338	11.1	3 039	100.0
Statistics Canada	484	19.7	1 187	48.2	563	22.9	227	9.2	2 461	100.0

**Table 39 – Staffing activities by type and organization (cont'd)**

*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Organization	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Status of Women Canada	6	14.0	13	30.2	20	46.5	4	9.3	43	100.0
Transport Canada	475	24.3	551	28.2	520	26.6	409	20.9	1 955	100.0
Transportation Appeal Tribunal of Canada	0	0.0	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5	100.0
Transportation Safety Board of Canada	21	38.9	11	20.4	17	31.5	5	9.3	54	100.0
Treasury Board of Canada Secretariat	163	19.7	309	37.4	273	33.0	82	9.9	827	100.0
Veterans Affairs Canada	426	29.0	334	22.7	449	30.6	260	17.7	1 469	100.0
Western Economic Diversification Canada	59	30.7	57	29.7	44	22.9	32	16.7	192	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>23 744</b>	<b>25.3</b>	<b>25 651</b>	<b>27.4</b>	<b>27 722</b>	<b>29.6</b>	<b>16 588</b>	<b>17.7</b>	<b>93 705</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements include deployments. As appointment process is not captured by the pay system, it is not possible to differentiate between lateral and downward appointments and deployments.

(b) Excludes acting appointments of less than four months.

**Note:** The difference between the number of organizations in this table (78) and the number of organizations with ADAs (82) is related to organizations that do not show as separate entities in the PWGSC pay system, which means that for these organizations the PSC cannot show population and/or hiring and staffing activities (Public Appointments Commission Secretariat, Registry of the Specific Claims Tribunal and Veterans Review and Appeal Board).



**Table 40 – Public Service Employment Act population changes by organization**  
*March 2008 to March 2009*

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2008	March 2009	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Agriculture and Agri-Food Canada	6 945	6 795	-150	-2.2
Assisted Human Reproduction Canada	2	5	3	150.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	757	760	3	0.4
Canada Border Services Agency	13 739	14 660	921	6.7
Canada Industrial Relations Board	88	90	2	2.3
Canada Public Service Agency	647	571	-76	-11.7
Canada School of Public Service	838	957	119	14.2
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	6	7	1	16.7
Canadian Environmental Assessment Agency	149	134	-15	-10.1
Canadian Forces Grievance Board	39	39	0	0.0
Canadian Grain Commission	643	651	8	1.2
Canadian Heritage	2 272	2 398	126	5.5
Canadian Human Rights Commission	185	182	-3	-1.6
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	22	20	-2	-9.1
Canadian International Development Agency	1 915	1 929	14	0.7
Canadian International Trade Tribunal	64	79	15	23.4
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	426	434	8	1.9
Canadian Space Agency	625	663	38	6.1
Canadian Transportation Agency	224	230	6	2.7
Citizenship and Immigration Canada	4 061	4 164	103	2.5
Commission for Public Complaints Against the Royal Canadian Mounted Police	51	53	2	3.9
Copyright Board Canada	11	11	0	0.0
Correctional Investigator Canada (The)	10	26	16	160.0
Correctional Service Canada	15 805	16 871	1 066	6.7
Courts Administration Service	596	617	21	3.5
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	414	414	0	0.0
Environment Canada	6 445	6 995	550	8.5
Finance Canada (Department of)	1 091	1 099	8	0.7



**Table 40 – *Public Service Employment Act* population changes by organization (cont'd)**

*March 2008 to March 2009*

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2008	March 2009	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Financial Consumer Agency of Canada	44	50	6	13.6
Fisheries and Oceans Canada	10 551	10 876	325	3.1
Foreign Affairs and International Trade Canada	7 358	7 549	191	2.6
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	27	34	7	25.9
Health Canada	9 750	10 392	642	6.6
Human Resources and Skills Development Canada	23 699	24 206	507	2.1
Human Rights Tribunal of Canada	19	18	-1	-5.3
Immigration and Refugee Board of Canada	858	891	33	3.8
Indian and Northern Affairs Canada	4 701	5 086	385	8.2
Indian Residential Schools Resolution Canada	405	488	83	20.5
Industry Canada	5 460	5 544	84	1.5
Infrastructure Canada	216	227	11	5.1
International Joint Commission	37	30	-7	-18.9
Justice Canada (Department of)*	5 158	4 635	-523	-10.1
Library and Archives Canada	1 160	1 199	39	3.4
Military Police Complaints Commission of Canada	15	15	0	0.0
NAFTA Secretariat – Canadian Section	11	12	1	9.1
National Defence (public service employees)	25 067	27 130	2 063	8.2
National Energy Board	294	340	46	15.6
National Farm Products Council	14	16	2	14.3
National Parole Board	370	362	-8	-2.2
Natural Resources Canada	4 632	4 765	133	2.9
Office of the Chief Electoral Officer	424	490	66	15.6
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	63	67	4	6.3
Office of the Commissioner of Official Languages	151	156	5	3.3

**Table 40 – Public Service Employment Act population changes by organization (cont'd)**

March 2008 to March 2009

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2008	March 2009	Difference	% change over last year
	No.	No.		
Office of the Governor General's Secretary	159	159	0	0.0
Office of the Registrar of Lobbyists	23	25	2	8.7
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	464	493	29	6.3
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	151	200	49	32.5
Patented Medicine Prices Review Board Canada	47	51	4	8.5
Privy Council Office	797	843	46	5.8
Public Health Agency of Canada	2 262	2 527	265	11.7
Public Prosecution Service of Canada	0	783	783	—
Public Safety Canada	895	1 037	142	15.9
Public Sector Integrity Canada	0	18	18	—
Public Servants Disclosure Protection Tribunal Canada	0	2	2	—
Public Service Commission of Canada	1 073	1 022	-51	-4.8
Public Service Labour Relations Board	78	75	-3	-3.8
Public Works and Government Services Canada	12 858	13 203	345	2.7
RCMP External Review Committee	5	5	0	0.0
Registrar of the Supreme Court of Canada	194	206	12	6.2
Registry of the Competition Tribunal	10	12	2	20.0
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	5 707	6 091	384	6.7
Statistics Canada	5 850	5 781	-69	-1.2
Status of Women Canada	89	86	-3	-3.4
Transport Canada	5 229	5 393	164	3.1
Transportation Appeal Tribunal of Canada	9	7	-2	-22.2
Transportation Safety Board of Canada	208	220	12	5.8
Treasury Board of Canada Secretariat	1 099	1 220	121	11.0
Veterans Affairs Canada	4 105	4 112	7	0.2

**Table 40 – Public Service Employment Act population changes  
by organization (cont'd)**

*March 2008 to March 2009*

Organization	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2008 No.	March 2009 No.	Difference	Year-over-year % change
Western Economic Diversification Canada	414	432	18	4.3
<b>TOTAL</b>	<b>199 875</b>	<b>208 947</b>	<b>9 072</b>	<b>4.5</b>

**Note:** The difference between the number of organizations identified in this table (78) and the number of organizations with ADAIs (82) is related to organizations that do not show as separate entities in the PWGSC pay system, which means that for these organizations the PSC cannot show population and/or hiring and staffing activities (Public Appointments Commission Secretariat, Registry of the Specific Claims Tribunal and Veterans Review and Appeal Board).

\*Most of the decrease in the number of employees for Justice Canada is explained by the creation of Public Prosecution Service of Canada (PPD) in December 2006. As of April 2008, PPD was reported as a separate entity in the PWGSC pay system. In March 2009, PPD reported a population of 783 employees. Justice Canada experienced a growth of 258 employees or a 5.0% change over last year.

The population counts are taken from the Office of the Chief Human Resources Officer's incumbent file which is an extract from the PWGSC pay system and may vary from counts maintained in organizational human resource systems.

**Table 41 – Priority administration (public service total)**

*Number of priority entitlements registered and number of placements and other removals, by priority type*  
*April 1, 2008 to March 31, 2009*

Priority type	Carry-over (a)	New cases	Total (carry-over + new cases)	Appointed	Resigned and/or retired	Expired	Other removal (b)	Total outflows	Active at end of period
Leave of absence (sec. 41)	309	266	575	146	23	34	33	236	339
Layoff (sec. 41)	4	15	19	2	0	3	0	5	14
<b>TOTAL – Statutory priorities</b>	<b>313</b>	<b>281</b>	<b>594</b>	<b>148</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>241</b>	<b>353</b>
Surplus (sec. 5)	165	107	272	102	24	0	49	175	97
Disabled employee (sec. 7)	46	71	117	19	1	17	12	49	68
Medically released CF/RCMP (sec. 8)	233	259	492	205	2	44	0	251	241
Relocation of spouse (sec. 9)	348	425	773	206	13	32	137	388	385
Reinstatement to higher level (sec. 10)	117	105	222	31	3	111	1	146	76
Governor General's exempt staff (sec. 6)	1	0	1	0	0	1	0	1	0
<b>TOTAL – Regulatory priorities</b>	<b>910</b>	<b>967</b>	<b>1 877</b>	<b>563</b>	<b>43</b>	<b>205</b>	<b>199</b>	<b>1 010</b>	<b>867</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>1 223</b>	<b>1 248</b>	<b>2 471</b>	<b>711</b>	<b>66</b>	<b>242</b>	<b>232</b>	<b>1 251</b>	<b>1 220</b>

(a) The number of carry-over from March 31, 2008, differs from the number of active cases at March 31, 2008, published in last year's Annual Report due to priority registrations received late in March 2008 and activated after the start of the new fiscal year.

The validation of data to the Priority Information Management System may also be a factor.

(b) Priority type changes are included in "Other Removal."

**Notes:** See "Priority data" under the heading "Definitions and Notes."

**Table 42 – Number and distribution of applicants to the Post-secondary Recruitment campaign (fall 2008) by home province or territory**

*April 1, 2008, to March 31, 2009*

Home province/territory	Number	Percent (%)
British Columbia	1 944	7.3%
Alberta	844	3.2%
Saskatchewan	228	0.9%
Manitoba	510	1.9%
Ontario	12 692	47.9%
Quebec	8 582	32.4%
New Brunswick	405	1.5%
Nova Scotia	646	2.4%
Prince Edward Island	179	0.7%
Newfoundland and Labrador	230	0.9%
Yukon	14	0.1%
Northwest Territories	14	0.1%
Nunavut	5	0.0%
Outside Canada	199	0.8%
<b>TOTAL</b>	<b>26 492</b>	<b>100.0%</b>

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2009



**Table 43 – Geographic and educational profile of Federal Student Work Experience Program applicants**

*April 1, 2008, to March 31, 2009*

Geographical area	2008-2009			
	Applicants	Highest level of education		
		Secondary	College	University
British Columbia	4 526	306	682	3 538
Alberta	2 694	268	704	1 722
Saskatchewan	1 364	80	103	1 181
Manitoba	2 342	214	201	1 927
Ontario (except NCR)	15 449	1 213	1 980	12 256
National Capital Region (NCR)	18 427	1 164	3 097	14 166
Quebec (except NCR)	11 401	625	2 593	8 183
New Brunswick	2 367	221	228	1 918
Nova Scotia	2 298	260	220	1 818
Prince Edward Island	1 101	180	100	821
Newfoundland and Labrador	978	106	133	739
Yukon	38	5	12	21
Northwest Territories	61	9	28	24
Nunavut	5	1	1	3
Outside Canada	49	0	4	45
<b>TOTAL</b>	<b>63 100</b>	<b>4 652</b>	<b>10 086</b>	<b>48 362</b>

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2009

**Table 44 – Percent distribution of applicants to external advertisements and Canadian population**

*April 1, 2008, to March 31, 2009*

Province/Territory	2008-2009	Population of Canada
	Applicant residence	
British Columbia	10.3%	13.0%
Alberta	6.4%	10.4%
Saskatchewan	2.2%	3.1%
Manitoba	3.8%	3.6%
Ontario	41.9%	38.5%
Quebec	22.8%	23.9%
New Brunswick	3.3%	2.3%
Nova Scotia	5.7%	2.9%
Prince Edward Island	1.1%	0.4%
Newfoundland and Labrador	2.0%	1.6%
Yukon	0.1%	0.1%
Northwest Territories	0.2%	0.1%
Nunavut	0.1%	0.1%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source:** Public Service Resourcing System as of March 31, 2009, and 2006 Census

## Appendix 8

### Glossary

**Aboriginal peoples** (Autochtones) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons who are Indians, Inuit or Métis.

**Abuse of authority** (Abus de pouvoir) – Improper conduct that includes bad faith and personal favouritism.

**Accelerated Economist Training Program (AETP)** (Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE) – A program under the Post-Secondary Recruitment umbrella administered by the Treasury Board of Canada Secretariat (Office of the Chief Human Resources Officer) that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines but with a background in economics.

**Access** (Accessibilité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act* requiring that persons from across the country have a reasonable opportunity, in their official language of choice, to apply and to be considered for public service employment.

**Acting appointment** (Nomination intérimaire) – The temporary performance of the duties of another position by an employee, if the performance of those duties would have constituted a promotion had the employee been appointed to the position.

**Active monitoring** (Surveillance active) – An ongoing process of gathering and analyzing information to assess staffing performance and provide an early indication of whether adjustments to staffing approaches are required.

**Advertised appointment process** (Processus de nomination annoncé) – When persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.

**Appeal** (Appel) – Under section 21 of the previous *Public Service Employment Act* (PSEA), the recourse process for an individual not selected for an appointment in an internal (closed) competition or without a competition process. As of March 31, 2009, there were no outstanding appeals under the previous PSEA.

**Appointment** (Nomination) – An action taken under the *Public Service Employment Act* to hire or promote someone.

**Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)** (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN) – The formal document by which the Public Service Commission delegates its appointment and appointment-related authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

**Appointment Framework** (Cadre de nomination) – Sets out expectations for deputy heads when designing their staffing systems to ensure that they respect legislative requirements and values guiding staffing in the public service. The framework has three components: appointment policy, delegation and accountability.

**Appointment Framework Knowledge Test (AFKT)** (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN) – A test developed by the Public Service Commission (PSC) to assess human resources (HR) specialists' knowledge of the PSC Appointment Framework and the related legislation. A condition of delegation is that deputy heads ensure that those to whom authority is sub-delegated have access to HR specialists whose knowledge of the Appointment Framework has been validated by the PSC.

**Appointment policy** (Lignes directrices en matière de nomination) – Under the *Public Service Employment Act*, the Public Service Commission (PSC) can establish policies on making and revoking appointments and taking corrective action. The PSC has a number of policies on specific subjects that correspond to key decision points in appointment processes and should be read in conjunction with the *Public Service Employment Regulations*.

**Area of selection** (Zone de sélection) – The geographic, occupational, organizational and/or employment equity criteria that applicants must meet in order to be eligible for appointment that provides reasonable access to internal and external appointments and a reasonable area of recourse for internal non-advertised appointments. A national area of selection is prescribed by the Public Service Commission for all full-time term positions of six months or more and all indeterminate jobs that are advertised external appointment processes.

**Assessment methods** (Méthodes d'évaluation) – Methods such as interviews, written tests, reference checks and simulations designed to assess candidates against the qualifications for the position.

**Assessment requirements** (Critères d'évaluation) – The Public Service Commission *Assessment Policy* sets out specific requirements to ensure that assessment processes and methods result in the identification of the person(s) who meet(s) the qualifications and other merit criteria used in making the appointment decision and provides a sound basis for making appointments according to merit.

**Asset qualifications** (Qualifications constituant un atout) – Qualifications that are not essential to perform the work, but that would benefit the organization or enhance the work to be performed. Asset qualifications may include experience, education, knowledge, skills, personal suitability or any other qualification, with the exception of official language requirements.

**Assignment** (Affectation) – The temporary movement of an employee at level within an organization to perform a set of duties or functions of another existing position or to take on a special project. An assignment cannot be a promotion or be used to extend an employment period.

**Audit** (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provide an independent assessment of the performance and management of those activities.

**Barrier** (Obstacle) – Physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude persons in designated groups or those protected by the *Canadian Human Rights Act* from employment-related opportunities in the federal public service. Barriers include attitudes and behaviours that may exclude certain persons or groups of persons from full participation in an appointment process, in particular, and the workplace, in general.

**Casual employment** (Emploi occasionnel) – A short-term employment option to hire someone. Under the *Public Service Employment Act* (PSEA), a casual worker cannot work more than 90 working days in one calendar year in a given organization, with the exception of the Office of the Chief Electoral Officer, where, in certain circumstances, the maximum period is 165 working days in one calendar year. The provisions of the PSEA, such as the merit requirement, do not apply to casual workers.

**Classification** (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a position.

**Collective staffing process** (Processus de dotation collective) – An approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.

**Co-operative Education/Internship Program (CO-OP)** (Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop) – A program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service to help them fulfill the requirements of their academic program.

**Corrective action** (Mesures correctives) – A process aimed at correcting an error, omission or improper conduct that affected the selection of a person appointed in an appointment process, or to address situations in which an employee has engaged in an inappropriate political activity.

**Cost recovery** (Recouvrement des coûts) – Setting user fees to cover some or all of the costs incurred in providing a product or service, rather than funding the product or service.

**Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)** (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD) – A periodic report that organizations provide to the Public Service Commission on the management and results of their staffing operations. The DSAR asks questions based on the Staffing Management Accountability Framework and the guiding values.

**Deployment** (Mutation) – The movement of a person from one position to another in accordance with Part 3 of the *Public Service Employment Act*. A deployment cannot be a promotion and cannot change the tenure of employment from specified term to indeterminate. A person who is deployed is no longer the incumbent of their previous position.

**Designated groups** (Groupes désignés) – As defined in the *Employment Equity Act*, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Often referred to as employment equity designated groups.



**Employee** (Fonctionnaire) – A person employed in the part of the public service to which the Public Service Commission has the exclusive authority to make appointments.

**Employment equity program** (Programme d'équité en matière d'emploi) – Positive policies, practices or elements of an employment equity plan designed to address identified disadvantages and under-representation of one or more designated groups.

**Essential qualifications** (Qualifications essentielles) – Qualifications that are necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed. These include education, experience, occupational certification, knowledge, abilities and skills, aptitudes, personal suitability and official language proficiency.

**E-staffing** (Dotation électronique) – The use of technology to support managers conducting staffing processes, such as by electronically screening large numbers of applications.

**Exclusion Approval Order (EAO)** (Décret d'exclusion) – Allows for the exclusion of person(s) or position(s) from the application of some or all of the *Public Service Employment Act*, where the Public Service Commission (PSC) decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the Act or any of its provisions. An EAO may be specific or general in nature and requires the approval of the Governor in Council. An EAO is generally accompanied by Governor in Council regulations, made on the recommendation of the PSC, prescribing how to deal with the positions or persons excluded under the EAO.

**Executive Group** (Groupe de la direction) – An occupational group providing leadership to the public service. It consists of five levels (EX-1 to EX-5).

**EX-equivalent levels** (Niveaux équivalents EX) – Commonly called “EX equivalents,” these levels correspond to at least the entry level of the Executive Group.

**External appointment process** (Processus de nomination externe) – A process in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

**Fairness** (Justice) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, requiring that decisions be made objectively and free from political influence or personal favouritism, that policies and practices reflect the just treatment of persons and that persons have the right to be assessed in their official language of choice.

**Federal Student Work Experience Program (FSWEP)** (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE) – A program through which federal organizations recruit students. FSWEP provides full-time secondary or post-secondary students in an accredited institution with employment opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

**Fiscal year** (Exercice financier) – April 1 to March 31, for the federal public service.

- Functional community** (Collectivité fonctionnelle) – A specific career grouping (e.g. Finance, Communications, Policy and Comptrollership), for which a collaboration across departments and agencies has been formed to address the community's collective human resources needs.
- Human resources planning** (Planification des ressources humaines) – A process that identifies an organization's current and future human resources needs and the objectives and strategies planned to meet these needs.
- Imperative appointment** (Nomination impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as requiring a person who meets the required level of language proficiency at the time of appointment.
- In-basket exercise** (Exercice de la corbeille) – An assessment technique that simulates the important aspects of a management position. The candidate must respond to managerial issues and problems that are presented in the form of documents such as e-mails from superiors, peers and subordinates; organizational reports; letters from stakeholders and messages and other correspondence that have accumulated in the manager's "in-basket."
- Indeterminate (permanent) employment** (Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent) – Employment of no fixed duration, whether part-time, full-time or seasonal.
- Indicator** (Indicateur) – One of the elements of the Staffing Management Accountability Framework, indicators are used to measure various characteristics of the staffing system to assess the extent to which an expected result is achieved and that is used to predict the health of the federal public service appointment system.
- Informal discussion** (Discussion informelle) – The opportunity for a person eliminated from consideration in an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.
- Infotel** (Infotel) – A toll-free telephone service provided by the Public Service Commission that allows Canadians to hear the employment opportunities open to the public advertised at [www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca).
- Internal appointment process** (Processus de nomination interne) – A process for making one or more appointments for which only individuals employed in the public service may be considered.
- Inventory** (Répertoire) – A listing of applicants in selection processes that could be used to staff identical or similar positions in one or more organizations. Managers can search the inventory to find applicants that meet the essential and asset criteria.
- Investigation** (Enquête) – An inquiry into an alleged violation of the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*.
- Key Leadership Competencies** (Compétences clés en leadership) – Seven competencies, containing specific effective behaviours for each level of the key leadership competencies profile. The competencies are Values and Ethics, Strategic Thinking, Analysis and Ideas, Engagement, and Action Management, People Management, Financial Management (the last three contributing to Management Excellence).

- Key success factors** (Indicateurs clés de réussite) – Infrastructure, processes, practices and actions, as articulated under the Staffing Management Accountability Framework’s Key Change Areas that are necessary for the achievement of positive staffing performance.
- Language requirements of the position** (Exigences linguistiques du poste) – The designation of a public service position, by the deputy head, as bilingual or unilingual according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.
- Layoff** (Mise en disponibilité) – The involuntary termination of an employee’s services because of a lack of work, the discontinuance of a function or the transfer of work or a function outside the public service.
- Linguistic profile** (Profil linguistique) – The language requirements of a bilingual position and the proficiency level required in the second official language for reading, writing and oral interaction.
- Management Trainee Program (MTP)** (Programme de stagiaires en gestion – PSG) – A program that recruits and develops recent graduate students at the Masters level, in a variety of disciplines who have the potential to excel as future leaders in the federal public service. The program offers a combination of challenging work assignments and formal learning components.
- Merit** (Mérite) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*. An appointment is made on the basis of merit when a person to be appointed meets the essential qualifications for work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. The sub-delegated manager may also take into account any current or future asset qualifications, operational requirements and organizational needs.
- Merit criteria** (Critères de mérite) – Essential qualifications as well as other merit criteria. Essential qualifications are those necessary for the work to be performed; they must be met in order for a person to be appointed. Other merit criteria can include any additional current or future asset qualifications, operational requirements or organizational needs, as established by the deputy head. The sub-delegated manager decides whether to apply the other criteria when making an appointment.
- Non-advertised appointment process** (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.
- Non-imperative appointment** (Nomination non impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as not requiring a person who meets the required level of language proficiency at the time of appointment. Individuals appointed as a result of a non-imperative appointment either meet the language requirements at the time of appointment, agree to attain the required level of language proficiency within two years of the date of appointment or are exempted from meeting the language requirements of the position on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity within two years of appointment.

**Non-partisanship** (Impartialité politique) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*, ensuring that appointments and promotions to and within the public service are made free from political influence and supporting the capacity and willingness of employees to serve governments, regardless of political affiliation. See also Political activity.

**Notification** (Notification) – The two-step requirement to provide, in writing, the name of the person being considered for appointment, known as Notification of Consideration, and the name of the person being proposed or appointed, known as the Proposal of Appointment or Notification of Appointment, to all persons in the area of selection who participated in an advertised internal appointment process and to all persons in the area of selection for a non-advertised internal process.

**Occupational group** (Groupe professionnel) – A grouping used for classification, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

**Officer-level jobs** (Postes de niveau d'agent) – Includes jobs involved in scientific, professional, administration and technical functions. Examples include biologists, commerce officers and statisticians.

**Operational requirements** (Exigences opérationnelles) – Current or future requirements to ensure that the work to be performed can be completed. For operations that run 24 hours a day, shift work might be an example of an operational requirement.

**Oral Interaction Test** (Test d'interaction orale) – A test to assess a candidate's ability to speak and understand their second official language in a work context. The test takes the form of an interview with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

**Organizational needs** (Besoins organisationnels) – Current or future needs that are not essential to perform the work but that could enhance the way in which the organization operates or fulfills its mandate. Organizational needs could include the consideration of employment equity designated group members.

**Organizations** (Organisations) – In this report, the term “organizations” refers to federal government departments and agencies subject to all or part of the *Public Service Employment Act*.

**Personal favouritism** (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or to a candidate for employment in the public service.

**Persons with disabilities** (Personnes handicapées) – As defined by the *Employment Equity Act*, persons who have a long-term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or who believe that an employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment. The definition includes persons whose functional limitations resulting from their impairment have been accommodated in their current job or workplace.



**Political activity** (Activité politique) – As defined by Part 7 of the *Public Service Employment Act*, political activity includes carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or seeking nomination as or being a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period.

**Political influence** (Influence politique) – Interference in the appointment process. It could include, but is not limited to, interference by the office of a minister or a Member of Parliament.

**Post-Secondary Recruitment (PSR)** (Programme de recrutement postsecondaire – RP) – A program managed by the Public Service Commission that supports organizations wanting to recruit post-secondary graduates from across the country into entry-level positions. The program has two components: a general inventory and a targeted approach through which organizations can advertise specific job opportunities or career choices.

**Priority entitlement** (Droit de priorité de nomination) – The right to be appointed to positions ahead of all other persons. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (surplus employees appointed within their own organization, leave of absence and layoff, in that order) and six regulatory priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus employees appointed outside their own organization, Governor General's exempt staff, employees who become disabled, members of the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police who are released for medical reasons, relocation of spouse or common-law partner and reinstatement, in no particular order).

**Priority data** (Données sur les priorités) – Data on priority entitlements obtained from the Public Service Commission (PSC) Priority Information Management System (PIMS). PIMS is the operational inventory that the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priority entitlements to suitable positions within departments or agencies. The inventory is comprised of employees identified by organizations as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priority entitlements.

**Priority Information Management System (PIMS)** (Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP) – The Public Service Commission's Web-based tool that helps to ensure that entitlements to a priority in appointment are observed, as mandated by the *Public Service Employment Act* and *Public Service Employment Regulations*.

**Priority person** (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service. To be appointed, the person must meet the essential qualifications of the position.

**Public service** (Fonction publique) – As defined by the *Public Service Employment Act*, the departments named in Schedule I to the *Financial Administration Act*, the organizations named in Schedule IV to that Act and the separate agencies named in Schedule V to that Act.



**Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (PSOLEAO)** (Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP) – Provides for certain circumstances in which a person is excluded temporarily or permanently from meeting the official languages proficiency requirements of a bilingual position.

**Public Service Resourcing System (PSRS)** (Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP) – An electronic tool that screens applicants in minutes, based on responses to a customized on-line application form that includes an on-line questionnaire.

**Public Service Staffing Modernization Project (PSSMP)** (Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP) – PSSMP is a multi-year project to modernize staffing across the Government of Canada. It will put in place a flexible environment that addresses differing organizational needs, provides common staffing tools and support and supports accountability, oversight and the values of fairness, transparency, representativeness and access.

**Recruitment** (Recrutement) – Hiring from outside the public service.

**Recruitment of Policy Leaders Program (RPL)** (Programme de recrutement de leaders en politiques – RLP) – Targets and recruits Canadian graduate students from universities within Canada and abroad who have achieved academic excellence, acquired policy-relevant experience and demonstrated leadership skills through their work, volunteer activities or academics.

**Representativeness** (Représentativité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, requiring that appointment processes be conducted without bias and without creating systemic barriers in order to help achieve a public service that reflects the Canadian population that it serves.

**Research Affiliate Program (RAP)** (Programme des adjoints de recherche – PAR) – A program that recruits, throughout the year, post-secondary students who require experience in applied research.

**Resourcing** (Ressourcement) – External and internal appointment activities.

**Second language evaluation (SLE)** (Évaluation de langue seconde – ELS) – Language tests administered by the Public Service Commission to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess the applicants' ability to read, write and speak and understand their second official language in a work context.

**Simulations for the Selection of Executives (SELEX)** (Simulations pour la sélection des EX – SELEX) – A Public Service Commission assessment instrument that evaluates the Key Leadership Competencies. It is used in selection processes for entry-level executive positions in the federal public service.

**SmartShops** (Ateliers futés) – Information sessions led by the Public Service Commission (PSC) to assist human resources professionals and managers in gaining a deeper understanding and practical knowledge of the flexibilities of the *Public Service Employment Act* and the PSC Appointment Framework. Through structured presentations, practical exercises and group discussions, participants share best practices and familiarize themselves with the issues surrounding various topics.

**Specified term employment** (Emploi pour une durée déterminée) – Part time or full-time employment of a fixed duration.

**Staffing Management Accountability Framework (SMAF)** (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD) – The SMAF sets out Public Service Commission (PSC) expectations for a well-managed appointment system and the reporting requirements of deputy heads to the PSC. It serves as the basis for measuring key success factors and the achievement of results and staffing values.

**Student bridging** (Intégration des étudiants) – A mechanism that allows managers to hire qualified recent post-secondary graduates who have previously worked in the public service through approved student employment programs, such as the Federal Student Work Experience Program, the Co-operative Education and Internship Program or the Research Affiliate Program, in accordance with organizational criteria or policies.

**Sub-delegated manager** (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy head has sub-delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities that have been delegated to the deputy head by the Public Service Commission.

**Surplus employee** (Fonctionnaire excédentaire) – An indeterminate employee whose position has been formally declared surplus in writing by their deputy head owing to: a lack of work, a discontinuance of a function, a relocation for which the employee does not wish to move, or the transfer of work or a function outside the public service.

**Tenure** (Durée d'emploi) – The period of time for which a person is employed.

**Transparency** (Transparence) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, requiring that information about strategies, decisions, policies and practices be communicated in an open and timely manner.

**Visible minorities** (Membres des minorités visibles) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.

**Women** (Femmes) – An employment equity designated group under the *Employment Equity Act*.

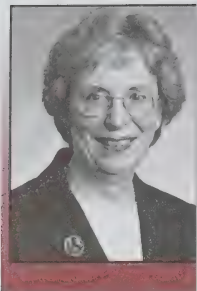
**Workforce availability** (Disponibilité au sein de la population active) – Relates to the distribution of people in the designated groups as a percentage of the total Canadian workforce. For the purposes of the federal public service, workforce availability is based only on those occupations in the Canadian workforce that correspond to the occupational groups in the public service. The estimates used for the designated groups are based on the 2006 Census data.



# Biographies







## Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later as a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and at meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is a member and former Chair of the Canadian Council on Health Services Accreditation. She has been a member of the Board of Trustees of the Ottawa Grace Manor and the Ottawa Hospital. She is also on the nominating committee of the Community Foundation of Ottawa.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.



## Manon Vennat, Commissioner

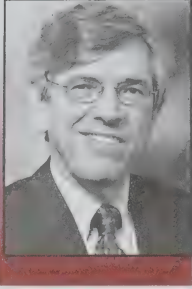
Effective June 10, 2004, Ms. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada. She will hold office for a term of seven years.

Ms. Vennat, a lawyer by profession, was until September 30, 2004, Chairperson of Spencer Stuart (Montréal), an international executive search firm. She has since established her own consulting firm, Manon Vennat and Associates.

She joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Prior to founding *Le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal*, where she was Executive Director until 1980, she held various positions with the Government of Canada. Ms. Vennat has represented the private sector in government legal and regulatory dossiers in Québec and Ottawa and taken part in a number of federal government task forces and advisory groups.

She is currently Chairperson of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History and is an emeritus governor of McGill University. She is a former member of Board of the Public Policy Forum, where she was honoured in 2001 for her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Prior to her joining Spencer Stuart in 1986, Ms. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors at AES Data. Ms. Vennat holds a Ph.D. (honoris causa) from the University of Ottawa. She is a member of the Quebec Bar and a member of the Order of Canada.



## David Zussman, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years.

In August 2005, Mr. Zussman joined the University of Ottawa as the first recipient of the Stephen Jarislowsky Chair for Public Sector Management. In this capacity, he focuses on research, teaching and public programs in public management, governance and accountability.

Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa, including Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

From 2003 to 2005, Mr. Zussman was Executive Vice-President and Chief Operating Officer at EKOS Research Associates Inc.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until 2003.

In 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending. In 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government.

Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternate Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the *Ottawa Citizen*.

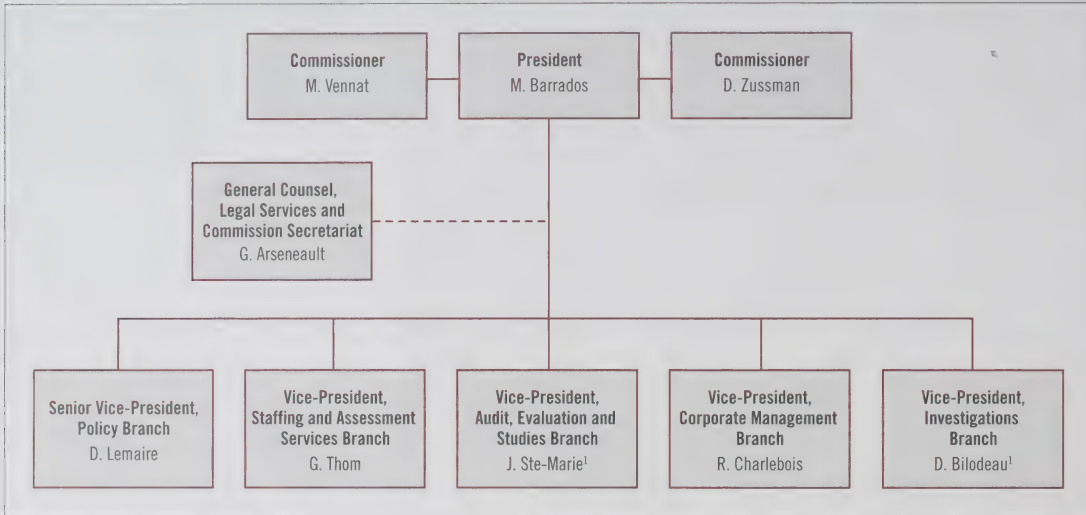
He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).

# Public Service Commission organization chart



# Public Service Commission organization chart

*As of March 31, 2009*



<sup>1</sup> Acting

**Note:** On April 1, 2009, the Legal Services and Commission Secretariat merged with the Investigations Branch to create the Legal Affairs Branch, headed by Vice-President G. Arseneault.



# Offices of the Public Service Commission



# Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

## Internet

PSC Corporate Web site: [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

PSC Recruitment site: [jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca)

E-mail: [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

## Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Information: 613-992-9562  
Facsimile: 613-992-9352

## Regional Offices

### Halifax

1505 Barrington Street  
Maritime Centre  
17th Floor, Room 1729  
Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6  
Information: 1-877-998-7979  
Facsimile: 902-426-7277  
Toll free: 1-888-457-5333  
InfoTel: 1-800-645-5605  
TTY: 1-800-532-9397  
E-mail: [Halifax@psc-cfp.gc.ca](mailto:Halifax@psc-cfp.gc.ca)

### Montréal

Guy-Favreau Complex  
200 René-Lévesque  
Boulevard West  
East Tower, 8th Floor  
Montréal, Quebec H2Z 1X4  
Information: 1-800-645-5605  
Facsimile: 514-496-2404  
InfoTel: 1-800-645-5605  
TTY: 1-800-645-5605  
E-mail: [Montreal@psc-cfp.gc.ca](mailto:Montreal@psc-cfp.gc.ca)

## National Client

### Services Directorate (includes National Capital and Eastern Ontario)

66 Slater Street, 4th Floor  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Information: 1-800-645-5605  
Facsimile: 613-996-8048  
TTY: 613-996-1205  
Toll free: 1-800-532-9397  
E-mail: [Ottawa@psc-cfp.gc.ca](mailto:Ottawa@psc-cfp.gc.ca)

### Toronto

1 Front Street West, 6th Floor  
Toronto, Ontario M5J 2X5  
Information: 416-973-3131  
TTY: 416-973-2269  
Facsimile: 416-973-1883  
InfoTel: 1-800-645-5605  
TTY: 1-800-532-9397  
Information: 1-800-387-0776  
E-mail: [Toronto@psc-cfp.gc.ca](mailto:Toronto@psc-cfp.gc.ca)

### Winnipeg

320 Donald Street, 1st Floor  
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3  
Information: 204-983-2486  
Facsimile: 204-983-8188  
InfoTel: 1-800-645-5605  
TTY: 1-800-532-9397  
E-mail: [Winnipeg@psc-cfp.gc.ca](mailto:Winnipeg@psc-cfp.gc.ca)

## Edmonton

9700 Jasper Avenue, Room 830  
Edmonton, Alberta T5J 4G3  
Information: 780-495-6134  
Facsimile: 780-495-3145  
InfoTel: 1-800-645-5605  
TTY: 1-800-532-9397  
E-mail: [Edmonton@psc-cfp.gc.ca](mailto:Edmonton@psc-cfp.gc.ca)

## Vancouver

757 West Hastings Street, Suite 210  
Vancouver, British Columbia  
V6C 3M2  
Information: 1-800-645-5605  
Facsimile: 604-666-6808  
InfoTel: 1-800-645-5605  
TTY: 1-800-532-9397  
E-mail: [Vancouver@psc-cfp.gc.ca](mailto:Vancouver@psc-cfp.gc.ca)

# Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

## Internet

Site Web ministériel de la CFP : [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)  
 Site de recrutement de la CFP : [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca)  
 Courriel : [info@psc-cfp.gc.ca](mailto:info@psc-cfp.gc.ca)

## Bureaux régionaux

**Administration centrale**  
 L'Esplanade Laurier, tour Ouest  
 300, avenue Laurier Ouest  
 Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
 Renseignements : 613-992-9562  
 Télécopieur : 613-992-9352

### Halifax

1505, rue Barrington  
 Centre Maritime  
 17<sup>e</sup> étage, bureau 1729  
 Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6  
 Renseignements : 1-877-998-7979  
 Télécopieur : 902-426-7277  
 Sans frais : 1-888-457-5333  
 InfoTél : 1-800-645-5605  
 ATS : 1-800-532-9397

Courriel : [Halifax@psc-cfp.gc.ca](mailto:Halifax@psc-cfp.gc.ca)

### Montréal

Complexe Guy-Favreau  
 200, boul. René-Lévesque Ouest  
 Tour Est, 8<sup>e</sup> étage  
 Montréal (Québec) H2Z 1X4  
 Renseignements : 1-800-645-5605  
 Télécopieur : 514-496-2404  
 InfoTél : 1-800-645-5605  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [Montreal@psc-cfp.gc.ca](mailto:Montreal@psc-cfp.gc.ca)

### Toronto

Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
 Renseignements : 1-800-645-5605  
 Télécopieur : 613-996-8048  
 InfoTél : 1-800-645-5605  
 ATS : 613-996-1205  
 Sans frais : 1-800-532-9397  
 Courriel : [Ottawa@psc-cfp.gc.ca](mailto:Ottawa@psc-cfp.gc.ca)

**Direction des services  
 à la clientèle nationale  
 (comprend la région  
 de la capitale nationale  
 et l'Est de l'Ontario)**  
 66, rue Slater, 4<sup>e</sup> étage

Edmonton 830  
 9700, avenue Jasper, bureau 830  
 Edmonton (Alberta) T5J 4G3  
 Renseignements : 780-495-6134  
 Télécopieur : 780-495-3145  
 InfoTél : 1-800-645-5605  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [Edmonton@psc-cfp.gc.ca](mailto:Edmonton@psc-cfp.gc.ca)

### Vancouver

757, rue Hastings Ouest, bureau  
 210  
 Vancouver (Colombie-  
 Britannique) V6C 3M2  
 Renseignements : 1-800-645-5605  
 Télécopieur : 604-666-6808  
 InfoTél : 1-800-645-5605  
 ATS : 1-800-532-9397  
 Courriel : [Vancouver@psc-cfp.gc.ca](mailto:Vancouver@psc-cfp.gc.ca)

### Winnipeg

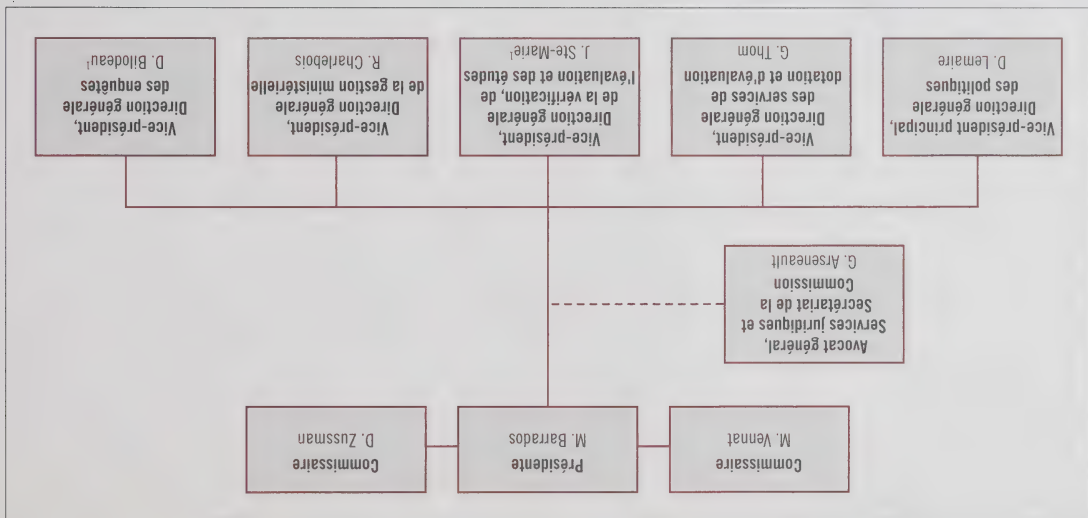
320, rue Donald, 1<sup>er</sup> étage  
 Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3  
 Renseignements : 204-983-2486  
 Télécopieur : 1-800-645-5605  
 InfoTél : 1-800-532-9397  
 Courriel : [Winnipeg@psc-cfp.gc.ca](mailto:Winnipeg@psc-cfp.gc.ca)

# Bureaux de la Commission de la fonction publique



# Organigramme de la Commission de la fonction publique

Le 31 mars 2009



<sup>1</sup> Interimaire

**Nota :** Le 1<sup>er</sup> avril 2009, les Services juridiques, le Secrétariat de la Commission et la Direction générale des enquêtes ont fusionné en la Direction générale des affaires juridiques, sous la direction du Vice-président G. Arseneault.



# Organigramme de la Commission de la fonction publique



## David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Stephen Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentre sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez EKOS Research Associates Inc.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».



## Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des jeunes canadiens comme directrice du contenu et adjointe au directeur général. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs du gouvernement fédéral.

Madame Vennat est actuellement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'Université McGill. Elle a été membre du conseil d'administration du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'Université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



## Maria Barrados, présidente



Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993. Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrement des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du *Grace Manor* d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

# Biographies





**Représentativité** (Representativeness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui pône des processus de nomination menés sans parti pris qui ne créent pas d'obstacles systémiques, de façon à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

**Ressourcement** (Resourcing) – Activités liées aux nominations externes et internes à la fonction publique.

**Simulations pour la sélection des EX – SFL EX** (Simulations for the Selection of Executives – SFL EX) – Instrument qu'utilise la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership. Il est utilisé au cours du processus de dotation des postes de direction de niveau d'entrée au sein de la fonction publique fédérale.

**Surveillance active** (Active monitoring) – Processus continu de collecte et d'analyse d'information destiné à évaluer le rendement en matière de dotation et à déceler les premiers signes d'un besoin de rajustements en matière de dotation.

**Système de gestion de l'information sur les priorités – SGP** (Priority Information Management System – PIMS) – Outil électronique de la CFP qui permet de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* sont respectés.

**Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP** (Public Service Resourcing System – PSRS) – Outil électronique qui présélectionne les candidats en quelques minutes en se fondant sur les réponses contenues dans un formulaire de demande personnalisé en ligne qui comprend un questionnaire.

**Test d'interaction orale** (Oral Interaction Test) – Test qui permet d'évaluer l'aptitude du candidat à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un environnement de travail. L'évaluation, qui consiste en une entrevue d'environ une demi-heure avec un évaluateur, porte sur des sujets liés au travail.

**Transparence** (Transparency) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon laquelle l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques doit être communiquée ouvertement et en temps opportun.

**Vérification** (Audit) – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

**Zone de sélection** (Area of selection) – Critères géographiques, professionnels, organisationnels et d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les postulants pour être admissibles à une nomination; ces critères prévoient un accès raisonnable aux nominations internes et externes, et une zone de recours raisonnable à l'égard des nominations internes non annoncées. La CFP prévoit une zone nationale de sélection pour tous les postes d'une durée déterminée de six mois ou plus à temps plein et tous les postes pour une période indéterminée qui sont affichés à l'externe.

**Programme des adjoints de recherche** – PAR (Research Affiliate Program – RAP) – Programme qui permet de recruter tout au long de l'année des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée.

**Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – PFETE (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – Programme par l'entremise duquel les organisations fédérales recrutent des étudiants. Le PFETE offre des occasions d'emploi à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou postsecondaire inscrits à un établissement accrédité l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience appréciable tout en améliorant leurs aptitudes à l'emploi.

**Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique** – PMDFP (Public Service Staffing Modernization Project – PSSMP) – Projet plurianuel conçu pour moderniser la dotation au gouvernement fédéral. Il permettra de créer un environnement souple pour répondre aux besoins variés des diverses organisations, fournir un soutien et des outils de dotation communs, et appuyer la responsabilisation, la surveillance et les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité.

**Qualifications constituant un atout** (Asset qualifications) – Qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, les études, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

**Qualifications essentielles** (Essential qualifications) – Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

**Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation** – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – Rapport périodique que les organisations transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation : le RMORCD comprend des questions fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et les valeurs directrices.

**Recouvrement des coûts** (Cost recovery) – Fait d'imposer des frais d'utilisation pour récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées pour fournir un produit ou un service, plutôt que de financer ce produit ou ce service.

**Recrutement** (Recruitment) – Embauche de l'extérieur de la fonction publique.

**Répertoire** (Inventory) – Liste des personnes qui ont posé leur candidature dans un processus de sélection et qu'on pourrait employer pour doter des postes identiques ou similaires dans une ou plusieurs organisations. Les gestionnaires peuvent y chercher des candidats qui possèdent les qualifications essentielles et les qualifications constituant un atout.

- Processus de nomination externe** (External appointment process) – Processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.
- Processus de nomination interne** (Internal appointment process) – Processus permettant de faire une ou plusieurs nominations uniquement parmi les personnes employées dans la fonction publique.
- Processus de nomination non annoncé** (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.
- Profil linguistique** (Linguistic profile) – Exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétence dans la seconde langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale.
- Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE** (Accelerated Economist Training Program – AETP) – Programme de recrutement postsecondaire administré par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) qui permet de recruter et de perfectionner de récents diplômés universitaires dans diverses disciplines, mais qui ont une formation en économie.
- Programme de recrutement postsecondaire – RP** (Post-Secondary Recruitment Program – PSR) – Programme géré par la CFP pour aider les organisations à recruter des diplômés de niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend deux composantes : un répertoire général et un système cible grâce auxquels les organisations peuvent annoncer des occasions d'emploi précises ou des choix de carrière.
- Programme de recrutement de leaders en politiques – RLP** (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – Programme permettant de cibler et de recruter des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou de l'étranger qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience pertinente en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.
- Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop** (Co-operative Education/ Internship Program – CO-OP) – Programme qui vise à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.
- Programme de stagiaires en gestion – PSG** (Management Trainee Program – MTP) – Programme qui permet de recruter et de perfectionner des diplômés universitaires ayant récemment obtenu une maîtrise dans diverses disciplines et étant susceptibles de devenir d'excellents leaders dans la fonction publique fédérale. Le programme offre à la fois des affectations stimulantes et un apprentissage formel.
- Programme d'équité en matière d'emploi** (Employment equity program) – Politiques et pratiques positives, ou mesures d'un plan d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger les lacunes constatées à l'égard d'un ou de plusieurs groupes désignés et leur sous-représentation.

nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

**Notification (Notification)** – Exigence en deux volets qui consiste à communiquer par écrit le nom de la personne dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne dont on propose la nomination, soit une proposition de nomination ou une notification de nomination, à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection, dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé.

**Obstacle (Barrière)** – Obstacles physiques, politiques, pratiques ou procédures qui limitent les possibilités de personnes faisant partie de groupes désignés ou protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* d'obtenir un emploi dans la fonction publique fédérale ou qui les en excluent. Ces obstacles comprennent les attitudes et les comportements susceptibles d'empêcher certaines personnes ou groupes de personnes de participer pleinement à un processus de nomination, en particulier, ou de s'intégrer au milieu du travail en général.

**Organisations (Organizations)** – Ministères et organismes fédéraux assujettis, en tout ou en partie, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

**Personnes handicapées (Persons with disabilities)** – Personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuels.

**Planification des ressources humaines (Human resources planning)** – Processus servant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

**Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs)** – Fonctions à caractère scientifique et professionnel, et fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

**Processus de dotation collective (Collective staffing process)** – Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux).

**Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process)** – Processus permettant d'informer les personnes d'une zone de sélection donnée qu'elles peuvent poser leur candidature.



- Mérite (Merit)** – Constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établies l'administrateur général, y compris la compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications constituant un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin de l'organisation actuel ou futur.
- Mesures correctives (Corrective action)** – Processus visant à corriger une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur la sélection d'une personne nommée dans le cadre d'un processus de nomination, ou à rectifier une situation où un fonctionnaire a exercé une activité politique irrégulière.
- Méthodes d'évaluation (Assessment methods)** – Méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.
- Mise en disponibilité (Layoff)** – Cessation involontaire des services d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.
- Mutation (Deployment)** – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant la mutation.
- Niveaux équivalents EX (EX-equivalent levels)** – Généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction.
- Nomination (Appointment)** – Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour embaucher ou promouvoir une personne.
- Nomination impérative (Imperative appointment)** – Nomination au moment de laquelle la personne doit répondre aux exigences linguistiques du poste, comme les a déterminées l'administrateur général.
- Nomination interimaire (Acting appointment)** – Fait pour un fonctionnaire d'exercer temporairement les fonctions d'un autre poste, dans le cas où l'exercice de ces fonctions aurait constitué une promotion, si ce fonctionnaire avait été nommé à ce poste.
- Nomination non impérative (Non-imperative appointment)** – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de façon non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la



**Indicateur (Indicator)** – Au nombre des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, les indicateurs sont utilisés pour mesurer les diverses caractéristiques du système de dotation afin d'évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

**Facteurs clés de réussite (Key success factors)** – Infrastructure, processus, pratiques et mesures définies dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation qui sont nécessaires à l'atteinte d'un rendement positif en dotation.

**Influence politique (Political influence)** – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

**Infotel (Infotel)** – Ligne téléphonique d'information sans frais offerte par la Commission de la fonction publique pour renseigner les Canadiens sur les postes ouverts au public affichés sur [www.emplois.gc.ca](http://www.emplois.gc.ca).

**Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI)** – Document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. Il détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

**Intégration des étudiants (Student bridging)** – Processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires récemment, qui ont déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre de programmes d'emplois étudiants approuvés, tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou le Programme des adjoins de recherche, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisation.

**Justice (Fairness)** – Valeur directrice de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui garantit que les décisions sont prises de façon objective et sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, que les politiques et pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

**Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policy)** – Aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la CFP peut élaborer des lignes directrices en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il existe un certain nombre de lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

**Membres des minorités visibles (Visible minorities)** – Aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, les personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

**Exigences opérationnelles** (Operational requirements) – Exigences actuelles ou à venir qui garantissent que le travail pourra être accompli. Pour les unités qui fonctionnent 24 heures sur 24, le travail par quarts constitue un bon exemple d'exigence opérationnelle.

**Favoritisme personnel** (Personal favoritism) – Mesure ou attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique.

**Femmes** (Women) – Groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

**Fonction publique** (Public service) – Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ministères nommés à l'annexe I, organisations inscrites à l'annexe IV et organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Fonctionnaire** (Employee) – Personne employée dans un secteur de la fonction publique où la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif de faire des nominations.

**Fonctionnaire excédentaire** (Surplus employee) – Fonctionnaire nommé pour une période indéterminée dont le poste a été officiellement déclaré excédentaire, ce dont l'informe par écrit l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction, d'une réinstallation pour laquelle le fonctionnaire ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

**Gestionnaire subdélégué** (Sub-delegated manager) – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs connexes, qui lui ont été délégués par la CFP.

**Groupe de la direction** (Executive group) – Groupe professionnel qui assure le leadership au sein de la fonction publique. Il comporte cinq niveaux (de EX-1 à EX-5).

**Groupe professionnel** (Occupational group) – Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

**Groupes désignés** (Designated groups) – Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles. Ces groupes sont souvent désignés sous le nom de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

**Impartialité politique** (Non-partisanship) – Une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique résultent d'un processus exempt de toute influence politique et sont conformes à la capacité et à la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique. (Voir aussi *Activité politique*.)

**Durée d'emploi** (Tenure) – Période pendant laquelle une personne est employée.

**Emploi occasionnel** (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. Les dispositions de la LEFP, par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

**Emploi pour une durée déterminée** (Specified term employment) – Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une durée déterminée.

**Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent** (Indeterminate – permanent – employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

**Enquête** (Investigation) – Enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

**Évaluation de la langue seconde – ELS** (Second language evaluation – SLE) – Tests linguistiques utilisés par la CFP pour déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler, à lire, à écrire et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

**Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN** (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – Test de la CFP permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

**Exercice de la corbeille** (In-basket exercise) – Technique d'évaluation qui consiste à simuler les aspects importants d'un poste de gestion. Le candidat est amené à résoudre les questions et problèmes de gestion qui lui sont présentés sous la forme de documents tels que des courriels provenant de supérieurs, collègues et subordonnés; de rapports organisationnels; de lettres d'intervenants; de messages et d'autres pièces de correspondance qui se sont accumulés dans la corbeille à courrier du gestionnaire.

**Exercice financier** (Fiscal year) – Du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars, dans l'administration publique.

**Exigences linguistiques du poste** (Language requirements of the position) – Désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

**Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP** (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLBAO) – Décret qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.

**Décret d'exemption** (Exclusion Approval Order) – Décret qui prévoit l'exemption de personnes et de postes de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les cas où la CFP estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exemption peut être de nature générale ou particulière et exige l'approbation du gouverneur en conseil; il est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

**Discussion informelle** (Informal discussion) – Possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination soit effectuée.

**Disponibilité au sein de la population active** (Workforce availability) – Répartition des personnes appartenant aux groupes désignés proportionnellement à l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Pour la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est basée uniquement sur les emplois du marché du travail du Canada qui correspondent aux groupes professionnels de la fonction publique. Les estimations utilisées pour les groupes désignés sont fondées sur les données du recensement de 2006.

**Données sur les priorités** (Priority data) – Données sur les droits de priorités de nomination provenant du système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de la CFP. Le SGIP est le répertoire de fonctionnement que la CFP utilise pour présenter des fonctionnaires bénéficiant de priorités légales et réglementaires pour des postes adéquats au sein des ministères ou organismes. Le répertoire comprend des fonctionnaires que leur ministère ou organisme a déclarés excédentaires ainsi que des bénéficiaires de priorités légales et réglementaires.

**Dotation électronique** (E-staffing) – Utilisation de la technologie pour aider les gestionnaires à mener à bien les processus de dotation, par exemple la présélection électronique d'un grand nombre de demandes d'emploi.

**Droit de priorité de nomination** (Priority entitlement) – Droit d'être nommé à un poste avant quiconque. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire nommé à l'extérieur de son organisation, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).



**Besoins organisationnels** (Organizational needs) – Besoins actuels ou futurs qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre l'examen de la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

**Cadre de nomination** (Appointment Framework) – Cadre qui définit les attentes envers les administrateurs généraux en matière de création de systèmes de dotation conformes aux exigences prévues par la *Loi* et aux valeurs sur lesquelles repose la dotation dans la fonction publique. Le Cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

**Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD** (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – Cadre énonçant les attentes de la CFP pour un système de nomination bien géré et les exigences en matière de rapport établies par celle-ci pour les administrateurs généraux. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

**Classification** (Classification) – Groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

**Collectivité fonctionnelle** (Functional community) – Groupe professionnel particulier (p. ex. finances, ministères et organismes a été établie pour s'occuper des besoins de la collectivité en matière de ressources humaines.

**Compétences clés en leadership** (Key Leadership Competencies) – Sept compétences comportant des éléments précis de comportement efficace pour chacun des niveaux du profil de leadership : valeurs et éthique, réflexion stratégique, analyse et idées, engagement et excellence en gestion (gestion par l'action, gestion de l'effectif et des finances).

**Critères d'évaluation** (Assessment requirements) – Critères précis énoncés dans les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP visant à assurer que les processus et méthodes d'évaluation permettent de choisir les personnes qui possèdent les qualifications et qui répondent aux autres critères de mérite employés pour prendre la décision de nomination; les lignes directrices prévoient des bases solides pour faire des nominations fondées sur le mérite.

**Critères de mérite** (Merit criteria) – Qualifications essentielles et tout autre critère de mérite. Les qualifications essentielles sont nécessaires à l'accomplissement du travail et un candidat doit les posséder pour être nommé à un poste. Les autres critères de mérite peuvent comprendre toute autre qualification constituant un atout, à l'heure actuelle ou à l'avenir, des exigences opérationnelles ou des besoins de l'organisation, déterminés par l'administrateur général. Le gestionnaire subdélégué peut décider d'appliquer ou non les autres critères au moment de procéder à une nomination.



**Abus de pouvoir** (Abuse of authority) – Conduite répréhensible comprenant la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

**Accessibilité** (Access) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui fait en sorte que quiconque au Canada a la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

**Activité politique** (Political activity) – Aux termes de la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat à des élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales ou de le devenir avant ou pendant la période électorale.

**Affectation** (Assignment) – Déplacement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un poste existant ou prendre en charge un projet spécial. L'affectation ne peut pas être une promotion ni être utilisée pour prolonger une période d'emploi.

**Appel** (Appeal) – Aux termes de l'article 21 de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), processus de recours dont peut se prévaloir une personne qui n'a pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours. À partir du 31 mars 2009, il ne restait plus aucun appel à régler en vertu de l'ancienne LEFP.

**Ateliers fûtes** (Smartshops) – Séances d'information de la CFP conçues pour aider les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires à mieux comprendre les mesures d'assouplissement de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le Cadre de nomination de la CFP, et à acquérir des connaissances pratiques sur ces sujets. Au moyen de présentations structurées, d'exercices pratiques et de discussions de groupe, les participants échangent sur leurs pratiques exemplaires et se familiarisent avec les questions propres à divers sujets.

**Autochtones** (Aboriginal peoples) – Les Indiens, les Inuits et les Métis, selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

**Bénéficiaire de priorité** (Priority person) – Personne qui a le droit, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

**Tableau 44 – Répartition en pourcentage des postulants à des processus externes et de la population canadienne**

*Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009*

Province ou territoire	2008-2009	
	Lieu de résidence des postulants	
Colombie-Britannique	10,3 %	13,0 %
Alberta	6,4 %	10,4 %
Saskatchewan	2,2 %	3,1 %
Manitoba	3,8 %	3,6 %
Ontario	41,9 %	38,5 %
Québec	22,8 %	23,9 %
Nouveau-Brunswick	3,3 %	2,3 %
Nouvelle-Écosse	5,7 %	2,9 %
Île-du-Prince-Édouard	1,1 %	0,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,0 %	1,6 %
Yukon	0,1 %	0,1 %
Territoires du Nord-Ouest	0,2 %	0,1 %
Nunavut	0,1 %	0,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2009 et Recensement 2006

**Tableau 43 – Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Région géographique		Postulants	Secondaire	Collégial	Universitaire
2008-2009					
Niveau de scolarité le plus élevé					
Colombie-Britannique	4 526	306	682	3 538	
Alberta	2 694	268	704	1 722	
Saskatchewan	1 364	80	103	1 181	
Manitoba	2 342	214	201	1 927	
Ontario (sauf la RCN)	15 449	1 213	1 980	12 256	
Région de la capitale nationale (RCN)	18 427	1 164	3 097	14 166	
Québec (sauf la RCN)	11 401	625	2 593	8 183	
Nouveau-Brunswick	2 367	221	228	1 918	
Nouvelle-Écosse	2 298	260	220	1 818	
Île-du-Prince-Édouard	1 101	180	100	821	
Terre-Neuve-et-Labrador	978	106	133	739	
Yukon	38	5	12	21	
Territoires du Nord-Ouest	61	9	28	24	
Nunavut	5	1	1	3	
Hors du Canada	49	0	4	45	
TOTAL	63 100	4 652	10 086	48 362	

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2009

**Tableau 42 – Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de recrutement postsecondaire (automne 2008), selon la province ou le territoire de résidence**

*Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009*

Province ou territoire de résidence	Nombre	Pourcentage (%)
Colombie-Britannique	1 944	7,3 %
Alberta	844	3,2 %
Saskatchewan	228	0,9 %
Manitoba	510	1,9 %
Ontario	12 692	47,9 %
Québec	8 582	32,4 %
Nouveau-Brunswick	405	1,5 %
Nouvelle-Écosse	646	2,4 %
Ile-du-Prince-Édouard	179	0,7 %
Terre-Neuve-et-Labrador	230	0,9 %
Yukon	14	0,1 %
Territoires du Nord-Ouest	14	0,1 %
Nunavut	5	0,0 %
Hors du Canada	199	0,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>26 492</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2009

**Tableau 41 – Administration des priorités (total de la fonction publique)**

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité  
Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Type de priorité	(a) Rapports Nouveaux dossiers	Total (rapports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou retraits de la priorité	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste des priorités (b)	Total des retraits de la liste des priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	309	266	575	146	23	34	33	339
Mises en disponibilité (art. 41)	4	15	19	2	0	3	0	5
14								

TOTAL – Priorités légales	313	281	594	148	23	37	33	241	353
Personnel excédentaire (art. 5)	165	107	272	102	24	0	49	175	97
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	46	71	117	19	1	17	12	49	68
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	233	259	492	205	2	44	0	251	41
Reinstallation du conjoint (art. 9)	348	425	773	206	13	32	137	388	385
Reintégration à un niveau supérieur (art. 10)	117	105	222	31	3	111	1	146	76
Personnel exonéré du gouvernement général (art. 6)	1	0	1	0	0	1	0	1	0
TOTAL – Priorités réglementaires	910	967	1 877	563	43	205	199	1 010	867
TOTAL GENERAL	1 223	1 248	2 471	711	66	242	232	1 251	1 220

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2008 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2008 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2008 et activées après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux titres de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

Nota : Voir « Données sur les priorités ».



**Tableau 40 – Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon l'organisation (suite)**  
**De mars 2008 à mars 2009**

Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant	Organisation		Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Mars 2008	Mars 2009		
	Nbre	Nbre		
Tribunal des droits de la personne Canada	19	18	-1	-5,3
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	6	7	1	16,7
Tribunal canadien du commerce extérieur	64	79	15	23,4
Tribunal d'appel des transports du Canada	9	7	-2	-22,2
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	0	2	2	-
<b>TOTAL</b>	<b>199 875</b>	<b>208 947</b>	<b>9 072</b>	<b>4,5</b>

**Nota :** La différence entre le nombre de ministères ou organismes dans ce tableau (78) et le nombre de ministères ou organismes

ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable à l'élément

suitant : certains ministères ou organismes n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures

d'embauche et de dotation de ces ministères ou organismes (Secrétariat de la Commission des nominations publiques,

Greffé du tribunal des revendications particulières et Tribunal des anciens combattants [révision et appel]).

\* La diminution du nombre de fonctionnaires de Justice Canada est attribuable en grande partie à la création du Service des

poursuites pénales du Canada (SPPC) en décembre 2006. Depuis avril 2008, le SPPC figure à titre d'entité distincte dans le système

de paie de TPSCG. En mars 2009, le SPPC a indiqué qu'il comptait un effectif de 783 employés. Justice Canada a connu une hausse

de 258 employés, ou un changement de 5 %, par rapport à l'année dernière.

Les chiffres sur l'effectif sont tirés des données du fichier des titulaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines,

lequel provient du système de paie de TPSCG et peut présenter des chiffres différents de ceux qui sont recueillis par les systèmes

des ressources humaines des organisations.

**Tableau 40 – Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon l'organisation (suite)**

De mars 2008 à mars 2009

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant		
	Mars 2008	Mars 2009	Différence
	Nbre	Nbre	

École de la fonction publique du Canada	838	957	119	14,2
Environnement Canada	6 445	6 995	550	8,5
Finances Canada (ministère des)	1 091	1 099	8	0,7
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	5 707	6 091	384	6,7
Grefte du Tribunal de la concurrence	10	12	2	20,0
Industrie Canada	5 460	5 544	84	1,5
L'Enquêteur correctionnel du Canada	10	26	16	160,0
Infrastructure Canada	216	227	11	5,1
Justice Canada (ministère de la)*	5 158	4 635	-523	-10,1
Office des transports du Canada	224	230	6	2,7
Office national de l'énergie	294	340	46	15,6
Patrimoine canadien	2 272	2 398	126	5,5
Pêches et Océans Canada	10 551	10 876	325	3,1
Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	405	488	83	20,5
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	23 699	24 206	507	2,1
Ressources naturelles Canada	4 632	4 765	133	2,9
Santé Canada	9 750	10 392	642	6,6
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	11	12	1	9,1
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	22	20	-2	-9,1
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	1 099	1 220	121	11,0
Sécurité publique Canada	895	1 037	142	15,9
Service administratif des tribunaux judiciaires	596	617	21	3,5
Service correctionnel Canada	15 805	16 871	1 066	6,7
Service des poursuites pénales du Canada	0	783	783	-
Statistique Canada	5 850	5 781	-69	-1,2
Transports Canada	5 229	5 393	164	3,1
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12 858	13 203	345	2,7

**Tableau 40 –** Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon l'organisation (suite)

De mars 2008 à mars 2009

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant			
	Mars 2008	Mars 2009	Différence	
	Nbre	Nbre	% de variation depuis l'année dernière	dernière
Comité des griefs des Forces canadiennes	39	39	0	0,0
Comité externe d'examen de la GRC	5	5	0	0,0
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	0	18	18	-
Commissariat aux langues officielles	151	156	5	3,3
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	151	200	49	32,5
Commission canadienne des droits de la personne	185	182	-3	-1,6
Commission canadienne des grains	643	651	8	1,2
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	15	15	0	0,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	858	891	33	3,8
Commission de la fonction publique du Canada	1 073	1 022	-51	-4,8
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	51	53	2	3,9
Commission des relations de travail dans la fonction publique	78	75	-3	-3,8
Commission du droit d'auteur du Canada	11	11	0	0,0
Commission mixte internationale	37	30	-7	-18,9
Commission nationale des libérations conditionnelles	370	362	-8	-2,2
Condition féminine Canada	89	86	-3	-3,4
Conseil canadien des relations industrielles	88	90	2	2,3
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	47	51	4	8,5
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses du Canada	27	34	7	25,9
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	426	434	8	1,9
Conseil national des produits agricoles	14	16	2	14,3
Défense nationale (fonctionnaires)	25 067	27 130	2 063	8,2
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	414	432	18	4,3

Organisation	Personnel nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée, personnel occasionnel et personnel étudiant		% de variation depuis l'année dernière	
	Mars 2008	Mars 2009	Différence	
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 358	7 549	191	2,6
Affaires indiennes et du Nord Canada	4 701	5 086	385	8,2
Agence canadienne d'évaluation environnementale	149	134	-15	-10,1
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	2	5	3	150,0
Agence canadienne de développement international	1 915	1 929	14	0,7
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	414	414	0	0,0
Agence de la consommation en matière financière du Canada	44	50	6	13,6
Agence de la fonction publique du Canada	647	571	-76	-11,7
Agence de la santé publique du Canada	2 262	2 527	265	11,7
Agence de promotion économique du Canada atlantique	757	760	3	0,4
Agence des services frontaliers du Canada	13 739	14 660	921	6,7
Agence spatiale canadienne	625	663	38	6,1
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 945	6 795	-150	-2,2
Anciens Combattants Canada	4 105	4 112	7	0,2
Bibliothèque et Archives Canada	1 160	1 199	39	3,4
Bureau de la sécurité des transports du Canada	208	220	12	5,8
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	63	67	4	6,3
Bureau du Conseil privé	797	843	46	5,8
Bureau du directeur des lobbyistes	23	25	2	8,7
Bureau du directeur général des élections	424	490	66	15,6
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	194	206	12	6,2
Bureau du secrétaire du gouverneur général	159	159	0	0,0
Bureau du surintendant des institutions financières	464	493	29	6,3
Citoyenneté et Immigration Canada	4 061	4 164	103	2,5

De mars 2008 à mars 2009

**Tableau 40 –** Changement dans l'effectif des organisations régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, selon l'organisation



Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations à la fonction extérieures	à la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations intérieures		Total	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Statistique Canada		484	19,7	1 187	48,2	563	22,9	227	9,2	2 461	100,0
Transports Canada		475	24,3	551	28,2	520	26,6	409	20,9	1 955	100,0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		1 292	21,5	1 751	29,2	1 748	29,1	1 210	20,2	6 001	100,0
Tribunal des droits de la personne du Canada		0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs		1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur		3	7,9	17	44,7	11	28,9	7	18,4	38	100,0
Tribunal d'appel des transports du Canada		0	0,0	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
Tribunal de la protection des fonctionnaires		0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>23 744</b>	<b>25,3</b>	<b>25 651</b>	<b>27,4</b>	<b>27 722</b>	<b>29,6</b>	<b>16 588</b>	<b>17,7</b>	<b>93 705</b>	<b>100,0</b>

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.  
(b) Nominations intérimaires de quatre mois et plus.

**Nota :** La différence entre le nombre de ministères ou organismes dans ce tableau (78) et le nombre de ministères ou organismes ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable à l'élément suivant : certains ministères ou organismes n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces ministères ou organismes (Secrétariat de la Commission des nominations publiques, Greffe du tribunal des revendications particulières et Tribunal des anciens combattants [révision et appel]).



**Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nbre		à la fonction publique	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs	Nbre		Nominations intermédiaires	Nbre		Total		
	%	%		%	%		%	%						
	Activités de dotation internes						à la fonction publique							

Environnement Canada	610	20,1	966	31,8	931	30,7	527	17,4	3 034	100,0					
Finances Canada (Ministère des)	150	21,0	300	42,0	204	28,5	61	8,5	715	100,0					
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	826	27,2	788	25,9	1 087	35,8	338	11,1	3 039	100,0					
Grefte du Tribunal de la concurrence	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0					
Industrie Canada	435	21,1	681	33,0	540	26,1	410	19,8	2 066	100,0					
Infrastructure Canada	29	22,8	49	38,6	40	31,5	9	7,1	127	100,0					
Justice Canada (Ministère de la)	451	19,9	646	28,5	883	39,0	286	12,6	2 266	100,0					
Office des transports du Canada	24	20,2	34	28,6	49	41,2	12	10,1	119	100,0					
Office national de l'énergie	66	32,7	74	36,6	36	17,8	26	12,9	202	100,0					
Patrimoine canadien	259	20,5	299	23,6	401	31,7	307	24,2	1 266	100,0					
Pêches et Océans Canada	1 308	28,2	1 052	22,7	1 274	27,5	1 004	21,6	4 638	100,0					
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	2 570	21,0	3 022	24,7	3 883	31,7	2 755	22,5	12 230	100,0					
Ressources naturelles Canada	465	27,8	569	34,0	431	25,7	209	12,5	1 674	100,0					
Santé Canada	1 455	25,5	1 584	27,7	1 799	31,5	877	15,3	5 715	100,0					
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0					
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	1	10,0	3	30,0	2	20,0	4	40,0	10	100,0					
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	163	19,7	309	37,4	273	33,0	82	9,9	827	100,0					
Sécurité publique Canada	139	20,3	199	29,1	258	37,7	88	12,9	684	100,0					
Service administratif des tribunaux judiciaires	95	27,6	128	37,2	89	25,9	32	9,3	344	100,0					
Service correctionnel Canada	1 854	26,9	1 470	21,3	2 189	31,7	1 391	20,1	6 904	100,0					
Service des poursuites pénales du Canada	82	27,2	80	26,6	115	38,2	24	8,0	301	100,0					

**Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations externes à la fonction publique	Promotions	Activités de dotation internes à la fonction publique			Total	
			Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nominations intermédiaires (b)			
Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	80	21,6	93	25,1	118	31,8	80	21,6	371	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	108	21,0	188	36,5	154	29,9	65	12,6	515	100,0
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	8	26,7	8	26,7	11	36,7	3	10,0	30	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	8	22,9	12	34,3	9	25,7	6	17,1	35	100,0
Commission du droit d'auteur du Canada	1	50,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Commission mixte internationale	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	5	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	42	20,2	66	31,7	60	28,8	40	19,2	208	100,0
Condition féminine Canada	6	14,0	13	30,2	20	46,5	4	9,3	43	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	4	9,3	16	37,2	19	44,2	4	9,3	43	100,0
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	6	28,6	5	23,8	8	38,1	2	9,5	21	100,0
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	10	38,5	6	23,1	5	19,2	5	19,2	26	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	52	27,7	56	29,8	45	23,9	35	18,6	188	100,0
Conseil national des produits agricoles	0	0,0	0	0,0	5	71,4	2	28,6	7	100,0
Défense nationale (fonctionnaires)	3 679	35,4	2 747	26,4	2 888	27,8	1 080	10,4	10 394	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	59	30,7	57	29,7	44	22,9	32	16,7	192	100,0
École de la fonction publique du Canada	204	35,7	163	28,5	172	30,1	33	5,8	572	100,0

**Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique		à la fonction publique	

Bureau de la sécurité des transports du Canada	21	38,9	11	20,4	17	31,5	5	9,3	54	100,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	8	16,7	23	47,9	4	8,3	13	27,1	48	100,0
Bureau du Conseil privé	98	19,8	177	35,7	152	30,6	69	13,9	496	100,0
Bureau du directeur des lobbyistes	1	10,0	6	60,0	1	10,0	2	20,0	10	100,0
Bureau du directeur général des élections	125	44,0	63	22,2	60	21,1	36	12,7	284	100,0
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	44	35,5	55	44,4	14	11,3	11	8,9	124	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	14	21,2	27	40,9	17	25,8	8	12,1	66	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	61	39,9	48	31,4	33	21,6	11	7,2	153	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	491	23,1	594	28,0	601	28,3	437	20,6	2 123	100,0
Forces canadiennes	0	0,0	2	25,0	3	37,5	3	37,5	8	100,0
Comité externe d'examen de la GRC	1	25,0	1	25,0	2	50,0		0,0	4	100,0
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0
Commissariat aux langues officielles	20	26,0	23	29,9	23	29,9	11	14,3	77	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	29	25,4	47	41,2	26	22,8	12	10,5	114	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	26	32,1	23	28,4	25	30,9	7	8,6	81	100,0
Commission canadienne des grains	61	30,8	71	35,9	58	29,3	8	4,0	198	100,0
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	1	12,5			0	0,0	0	0,0	8	100,0

**Tableau 39 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Organisation	Nominations externes à la fonction publique			Promotions			Déplacements latéraux et régressifs (a)			Nominations intermédiaires (b)			Total		
	Nbre			Nbre			Nbre			Nbre			Nbre		
	%			%			%			%			%		

Affaires étrangères et Canada	1 100	23,7	1 242	26,7	1 427	30,7	878	18,9	4 647	100,0					
Affaires indiennes et du Nord Canada	617	23,5	702	26,8	797	30,4	508	19,4	2 624	100,0					
Agence canadienne d'évaluation environnementale	28	28,9	34	35,1	20	20,6	15	15,5	97	100,0					
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	3	42,9	2	28,6	1	14,3	1	14,3	7	100,0					
Agence canadienne de développement international	198	19,9	275	27,7	364	36,6	157	15,8	994	100,0					
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	17	12,6	41	30,4	43	31,9	34	25,2	135	100,0					
Agence de la consommation en matière financière du Canada	15	51,7	5	17,2	3	10,3	6	20,7	29	100,0					
Agence de la fonction publique du Canada	53	12,2	180	41,6	151	34,9	49	11,3	433	100,0					
Agence de la santé publique du Canada	362	26,1	363	26,2	422	30,4	241	17,4	1 388	100,0					
Agence de promotion économique du Canada atlantique	42	19,5	59	27,4	71	33,0	43	20,0	215	100,0					
Agence des services frontaliers du Canada	1 624	28,0	1 280	22,0	1 377	23,7	1 529	26,3	5 810	100,0					
Agence spatiale canadienne	36	23,7	21	13,8	65	42,8	30	19,7	152	100,0					
Agriculture et Agroalimentaire Canada	572	28,0	624	30,5	448	21,9	400	19,6	2 044	100,0					
Anciens combattants Canada	426	29,0	334	22,7	449	30,6	260	17,7	1 469	100,0					
Bibliothèque et Archives Canada	131	26,9	104	21,4	138	28,3	114	23,4	487	100,0					
Bureau de l'enquêteur correctionnel	11	35,5	4	12,9	14	45,2	2	6,5	31	100,0					



(a) Le *Règlement concernant les Programmes d'embauche des étudiants* a pris effet le 8 avril 1997.

Ce dernier exclut les étudiants de l'application de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sauf en ce qui a trait aux paragraphes 16(4) et 17(4), qui traitent de la citoyenneté. Ces mesures d'embauche ne sont plus considérées comme des nominations externes à la fonction publique en vertu de la *Loi*. Le Règlement fait actuellement l'objet d'une révision.

(b) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent la nomination de postulants à l'issue des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes et du Programme de stagiaires en gestion. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la CFP, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire effectuées directement par les organisations.

(c) Le total de 37 991, auquel s'ajoutent 18 699 nominations à des postes occasionnels, équivaut à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (56 690 personnes), tel qu'il est indiqué dans le tableau 31.

**\* Légende PFETE** : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant  
**Coop** : Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat  
**RP** : Programme de Recrutement de leaders en politiques  
**PAR** : Programme des adjoints de recherche  
**RP** : Recrutement postsecondaire

Région géographique	*PFETE		*PAR		*Coop		*RP (b)		*RLP		Recrutement général		Total (c)
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Colombie-Britannique	504	5,1	4	4,0	421	10,0	37	2,2	0	0,0	1 828	8,3	2 794
Alberta	566	5,7	5	5,1	140	3,3	23	1,4	0	0,0	1 609	7,3	2 343
Saskatchewan	299	3,0	9	9,1	45	1,1	10	0,6	0	0,0	780	3,5	1 143
Manitoba	373	3,8	7	7,1	121	2,9	12	0,7	0	0,0	800	3,6	1 313
Ontario	1 550	15,6	14	14,1	344	8,2	204	12,0	0	0,0	2 853	13,0	4 965
Région de la capitale nationale (RCN)	3 901	39,3	34	34,3	2 476	58,7	1 223	72,1	26	100,0	9 162	41,6	16 822
Québec (sauf la RCN)	1 548	15,6	24	24,2	359	8,5	115	6,8	0	0,0	2 533	11,5	4 579
Nouveau-Brunswick	462	4,7	1	1,0	73	1,7	19	1,1	0	0,0	775	3,5	1 330
Nouvelle-Écosse	353	3,6	0	0,0	136	3,2	28	1,6	0	0,0	1 030	4,7	1 547
Île-du-Prince-Édouard	189	1,9	0	0,0	21	0,5	16	0,9	0	0,0	142	0,6	368
Terre-Neuve-et-Labrador	120	1,2	1	1,0	70	1,7	9	0,5	0	0,0	331	1,5	531
Yukon	5	0,1	0	0,0	3	0,1	0	0,0	0	0,0	38	0,2	46
Territoires du Nord-Ouest	18	0,2	0	0,0	3	0,1	1	0,1	0	0,0	77	0,3	99
Nunavut	3	0,0	0	0,0	4	0,1	0	0,0	0	0,0	31	0,1	38
Extérieur du Canada	41	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	32	0,1	73
<b>TOTAL (c)</b>	<b>9 932</b>	<b>100,0</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>	<b>4 216</b>	<b>100,0</b>	<b>1 697</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>22 021</b>	<b>100,0</b>	<b>37 991</b>

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

**Tableau 38 – Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique**



**Tableau 37 – Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Exigences linguistiques	du poste			Nominations externes			Activités de dotation internes			Total		
	Anglophones	%	Nbre	Anglophones	%	Nbre	Anglophones	%	Nbre	Francophones	%	Nbre
Bilingue impératif	2 248	35,2	4 130	64,8	6 393	12 161	38,7	19 290	61,3	31 490	14 409	38,1
Bilingue non impératif												
• Satisfait (c)	164	72,9	61	27,1	225	1 526	64,1	854	35,9	2 389	1 690	64,9
• Doit satisfaire (d)	57	86,4	9	13,6	66	414	96,3	16	3,7	430	471	95,0
• Pas tenu de satisfaire (e)	1	100,0	0	0,0	1	30	65,2	16	34,8	46	31	66,0
Anglais essentiel	12 599	95,7	572	4,3	13 227	29 248	96,5	1 063	3,5	30 424	41 847	96,2
Français essentiel	37	2,5	1 463	97,5	1 503	53	2,5	2 103	97,5	2 157	90	2,5
Anglais ou français essentiel	1 455	63,4	833	36,6	2 279	2 132	72,2	820	27,8	2 953	3 577	68,4
TOTAL (f)	16 560	70,1	7 070	29,9	23 744	45 577	65,3	24 176	34,7	69 961	62 137	66,5
33,5	31 246	33,5	33 705									

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations. Nominations intermédiaires de quatre mois et plus.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (b) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

(c) La personne nommée satisfait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.  
(d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, dans les deux années suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée – pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total – en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique*.

(e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.

(f) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total sont calculés en fonction de la somme de toutes les données, connues et inconnues.

**Tableau 36 – Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Groupe de la première langue officielle	Nominations à la fonction externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations intermédiaires		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	16 560	70,1	17 116	66,9	17 848	64,6	10 613	64,2	62 137	66,5
Francophones	7 070	29,9	8 457	33,1	9 790	35,4	5 929	35,8	31 246	33,5
<b>TOTAL (c)</b>	<b>23 744</b>	<b>100,0</b>	<b>25 651</b>	<b>100,0</b>	<b>27 722</b>	<b>100,0</b>	<b>16 588</b>	<b>100,0</b>	<b>93 705</b>	<b>100,0</b>

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs.

(b) Nominations intermédiaires de quatre mois et plus.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (c) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

**Table 35 – Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe d'emploi et la région géographique**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Nominations externes à la fonction publique, selon le groupe de l'équité en matière d'emploi											
Région géographique		Femmes		Total	Membres des minorités visibles		Personnes handicapées		Autochtones		
		Nbre	%		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Total des nominations (b)		927	55,7	1 665	324	27,5	35	3,0	50	4,2	1 180
Colombie-Britannique		919	61,0	1 506	166	16,6	38	3,8	68	6,8	997
Alberta		403	64,6	624	29	7,0	14	3,4	66	16,0	412
Saskatchewan		445	60,1	740	52	11,0	23	4,9	51	10,8	473
Manitoba		1 433	51,7	2 773	426	22,4	50	2,6	76	4,0	1 899
Ontario (sauf la RCN)		5 918	58,1	10 178	1 485	20,7	249	3,5	239	3,3	7 160
Région de la capitale nationale (RCN)		1 279	57,7	2 216	251	16,7	30	2,0	16	1,1	1 504
Québec (sauf la RCN)		410	58,2	705	23	4,8	15	3,1	12	2,5	482
Nouveau-Brunswick		456	49,4	924	66	10,7	37	6,0	31	5,0	618
Nouvelle-Écosse		84	54,9	153	5	5,4	*	*	*	*	93
Île-du-Prince-Édouard		122	54,7	223	3	2,0	4	2,7	15	10,0	150
Terre-Neuve-et-Labrador		22	61,1	36	0	0,0	0	0,0	*	*	23
Yukon		43	56,6	76	9	16,7	*	*	6	11,1	54
Territoires du Nord-Ouest		19	65,5	29	0	0,0	0	0,0	5	27,8	18
Nunavut		3	10,3	29	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4
Hors du Canada		12 483	57,1	21 877	2 839	18,8	498	3,3	639	4,2	15 067
TOTAL											

(a) Les chiffres portant sur les femmes nommées à la fonction publique sont tirés des dossiers de la CFP relatifs aux activités

de dotation et d'embauche. Ils n'incluent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organisations considérées comme des employeurs distincts. Les dossiers de la CFP sont fondés sur le fichier de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

(b) Les chiffres portant sur trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EC) sont fondés sur les renseignements fournis par les postulants qui ont présenté une demande et ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le Système de ressource de

la fonction publique de la CFP au cours des deux derniers exercices, et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec le dossier de nomination de la CFP en date du 31 mars 2009. Les chiffres ne comprennent pas les nominations externes pour une

durée déterminée de moins de trois mois et les nominations externes pour ce qui est des employeurs distincts. La somme des

chiffres relatifs aux groupes d'EC ne correspond pas au total, étant donné qu'il est possible qu'une personne déclare son

appartenance à plus d'un groupe d'EC et que les chiffres relatifs aux hommes sont compris dans le total. C'est pourquoi

les totaux présentés ne correspondent pas à ceux des autres tableaux.

Dans certaines cellules, les données ont été supprimées afin de respecter la confidentialité des renseignements personnels.

Les valeurs manquantes ont été remplacées par le symbole « \* ».

**Tableau 34 – Activités de dotation selon le type et la région géographique**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Région géographique	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	à la fonction publique									

Colombie-Britannique	1 865	7,9	1 800	7,0	2 414	8,7	1 233	7,4	7 312	7,8
Alberta	1 632	6,9	1 158	4,5	1 304	4,7	617	3,7	4 711	5,0
Saskatchewan	790	3,3	548	2,1	559	2,0	291	1,8	2 188	2,3
Manitoba	812	3,4	733	2,9	841	3,0	500	3,0	2 886	3,1
Ontario (sauf la RCN)	3 057	12,9	2 200	8,6	2 730	9,8	1 593	9,6	9 580	10,2
Région de la capitale nationale (RCN)	10 411	43,8	14 907	58,1	14 499	52,3	8 819	53,2	48 636	51,9
Québec (sauf la RCN)	2 648	11,2	1 818	7,1	2 793	10,1	1 550	9,3	8 809	9,4
Nouveau-Brunswick	794	3,3	662	2,6	742	2,7	574	3,5	2 772	3,0
Nouvelle-Écosse	1 058	4,5	1 005	3,9	933	3,4	675	4,1	3 671	3,9
Ile-du-Prince-Édouard	158	0,7	195	0,8	220	0,8	200	1,2	773	0,8
Terre-Neuve-et-Labrador	340	1,4	297	1,2	388	1,4	277	1,7	1 302	1,4
Yukon	38	0,2	40	0,2	42	0,2	17	0,1	137	0,1
Territoires du Nord-Ouest	78	0,3	75	0,3	78	0,3	35	0,2	266	0,3
Nunavut	31	0,1	11	0,0	29	0,1	6	0,0	77	0,1
Hors du Canada	32	0,1	202	0,8	150	0,5	201	1,2	585	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>23 744</b>	<b>100,0</b>	<b>25 651</b>	<b>100,0</b>	<b>27 722</b>	<b>100,0</b>	<b>16 588</b>	<b>100,0</b>	<b>93 705</b>	<b>100,0</b>

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intermédiaires de quatre mois et plus.



**Tableau 33 – Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Catégorie professionnelle	Nominations externes	Promotions	Déplacements latéraux		Nominations internes		Total
			(a)	(b)	(a)	(b)	
	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre
	%	%	%	%	%	%	%
Groupe de la direction	116	0,5	1 137	4,4	575	2,1	2 490
Scientifique et professionnelle	3 431	14,4	4 218	16,4	3 777	13,6	13 176
Administration et service extérieur	8 439	35,5	14 525	56,6	14 077	50,8	48 247
Technique	1 704	7,2	1 865	7,3	1 240	4,5	5 785
Soutien administratif	6 652	28,0	2 463	9,6	5 873	21,2	15 947
Exploitation	3 231	13,6	1 288	5,0	2 083	7,5	7 581
Sans objet (c)	171	0,7	155	0,6	97	0,3	479
<b>TOTAL (d)</b>	<b>23 744</b>	<b>100,0</b>	<b>25 651</b>	<b>100,0</b>	<b>27 722</b>	<b>100,0</b>	<b>93 705</b>

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intérieures de quatre mois et plus.

(c) Activités de dotation auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas (les employeurs distincts en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique utilisent leurs propres groupes professionnels).

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Le pourcentage du total (d) est calculé en fonction de la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.



**Tableau 32 – Activités globales d'embauche et de dotation internes et externes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure**

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation									
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel*		Emploi étudiant*		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	58 474	74,4	163	1,1	0	0,0	0	0,0	58 637	46,3
Durée déterminée	7 382	9,4	3 942	26,0	0	0,0	0	0,0	11 324	8,9
Emploi occasionnel	1 714	2,2	2 252	14,9	0	0,0	0	0,0	3 966	3,1
Autres organismes fédéraux	918	1,2	191	1,3	0	0,0	0	0,0	1 109	0,9
Grand public	9 850	12,5	8 415	55,6	18 699	100,0	14 247	100,0	51 211	40,4
Emploi étudiant	223	0,3	181	1,2	0	0,0	0	0,0	404	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>78 561</b>	<b>100,0</b>	<b>15 144</b>	<b>100,0</b>	<b>18 699</b>	<b>100,0</b>	<b>14 247</b>	<b>100,0</b>	<b>126 651</b>	<b>100,0</b>

\*Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'elles sont comprises dans le grand public.

**Administration des priorités** – Les renseignements sur le nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), le nombre de placements et le nombre de retraits de priorités pour d'autres raisons, selon le type de priorités, proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Il s'agit de l'outil électronique de la CFP dont se servent les organisations pour inscrire les personnes qui bénéficient d'une priorité de nomination et pour effectuer les recherches lorsqu'elles mènent un processus de nomination.

**Données sur les postulants** – Les renseignements fournis portent sur certaines caractéristiques (p. ex. la région géographique et le profil scolaire) des postulants à des processus de nomination externes annoncés au moyen des programmes de recrutement postsecondaire, du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des annonces générales de recrutement externe provenant des ministères et organismes. Ces renseignements sont enregistrés dans le Système de ressourcement de la fonction publique chaque fois qu'une demande est transmise. Il est possible que les données portant sur un même postulant soient comprises dans plus d'un tableau si celui-ci a présenté une demande dans plus d'une catégorie d'emploi.

**Tableau 31 – Activités globales d'embauche et de dotation internes et externes**  
à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009

Durée d'emploi	Actives d'embauche externes	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs	Nominations intermédiaires	Total	Activités de dotation internes à la fonction publique					
	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	Nbre	%	%	%	%	%	%
Activités de dotation (période indéterminée)	12 705	16,2	24 542	31,2	25 631	32,6	15 683	20,0	78 561	100,0	
Activités de dotation (durée déterminée)	11 039	72,9	1 109	7,3	2 091	13,8	905	6,0	15 144	100,0	
<b>Sous-total</b>	23 744	25,3	25 651	27,4	27 722	29,6	16 588	17,7	93 705	100,0	
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50 (1) de la LEFP)	18 699	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18 699	100,0	
Emploi étudiant (aux termes du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants)	14 247	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14 247	100,0	
<b>TOTAL</b>	56 690	44,8	25 651	20,3	27 722	21,9	16 588	13,1	126 651	100,0	

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paye, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

(b) Nominations intermédiaires de quatre mois et plus.

## Tableaux statistiques

Le présent rapport annuel contient un certain nombre de figures et de tableaux dont les données proviennent de diverses sources. Des données plus détaillées sont accessibles par voie électronique à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca).

## Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données du fichier des titulaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Ce fichier provient du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la Commission de la fonction publique (CCFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP des activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

**Activités d'embauche** – On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et de son règlement d'application.

**Activités de dotation** – Sont désignées par « activités de dotation » les nominations externes à la fonction publique et les activités de dotation internes à la fonction publique. Les nominations externes à la fonction publique comprennent les nominations de personnes du grand public ou de personnes relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujéti à la LEFP. Les activités de dotation internes à la fonction publique englobent toutes les nominations ou mutations au sein des ministères ou organismes visés par la LEFP ou entre eux.

**Effectif** – Les graphiques représentant l'effectif font état du personnel des organisations qui relèvent de la compétence de la CFP. Ces organisations, qui sont assujéties à la LEFP, sont mentionnées aux annexes I, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les organisations mentionnées aux annexes I et IV sont les ministères, les organismes ainsi que des parties de l'administration publique centrale et, à quelques exceptions près, elles relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour les nominations. À l'exclusion de celles mentionnées expressément, comme la Commission canadienne du lait et le Tribunal de la dotation de la fonction publique, ces organisations relèvent également de la compétence centrale de la CFP.

Les organisations mentionnées à l'annexe V sont des organismes distincts. Certaines d'entre elles relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour les nominations et aussi, par conséquent, de la compétence centrale de la CFP.

**Tableau 30 – Emploi subséquent des employés occasionnels : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables (suite)**

Temps écoulé		
		Temps écoulé entre l'embauche initiale à titre d'occasionnel et la nomination aux termes de la LEFP
		Jours civils en moyenne – tous les types de transition
	275	292
		Transitions de durée déterminée à période indéterminée seulement
		Temps écoulé avant la nomination à un poste pour une période indéterminée
	696	700
		Interruption de service avant la nomination (en jours)
		D'occasionnel à durée déterminée / D'occasionnel à période indéterminée
		moyen
	48	49
		médian
	0	0
		Transitions de durée déterminée à période indéterminée seulement
		moyen
	2	3
		médian
	0	0
Autres		
		Changement de classification
		Tous les types de transition
	25 %	26 %
		Changement d'organisation
		Tous les types de transition
	8 %	9 %

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

**Tableau 30 – Emploi subséquent des employés occasionnels : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables**

Vue d'ensemble		
Aucune nomination subséquente	De 1995-1996 à 2004-2005 Première étude	De 2000-2001 à 2007-2008 Mise à jour
D'occasionnel à une durée déterminée	59 %	52 %
D'occasionnel à une durée déterminée	17 %	15 %
D'occasionnel à une période indéterminée	6 %	11 %
D'occasionnel à une durée déterminée et à une période indéterminée	18 %	22 %
Taux de nomination aux termes de la LEFP		

Catégorie d'emploi		
Administration et service extérieur	56 %	57 %
Scientifique et professionnelle	54 %	58 %
Technique	40 %	44 %
Soutien administratif	37 %	44 %
Exploitation	30 %	40 %
Organisations choisies		
Agence des services frontaliers du Canada	s/o	65 %
Affaires étrangères et Commerce international Canada	59 %	58 %
Industrie Canada	56 %	56 %
Statistique Canada	52 %	55 %
Affaires indiennes et du Nord Canada	51 %	55 %
Patrimoine canadien	50 %	50 %
Citoyenneté et Immigration Canada	46 %	52 %
Santé Canada	44 %	50 %
Service correctionnel Canada	43 %	45 %
Développement des ressources humaines Canada	43 %	50 %
Anciens Combattants Canada	42 %	39 %
Région		
Région de la capitale nationale	51 %	57 %
À l'extérieur de la région de la capitale nationale	35 %	42 %
Première langue officielle		
Anglais	40 %	46 %
Français	46 %	54 %



**Table 29 – Expérience antérieure dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables (suite)**

	Première étude De 1998-1999 à 2005-2006	Mise à jour De 2000-2001 à 2008-2009
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	66 %	62 %
Industrie Canada	67 %	61 %
Agence des services frontaliers du Canada	70 %	44 %
Affaires étrangères et Commerce international Canada	72 %	71 %
Gendarmerie royale du Canada (employés de la fonction publique)	73 %	67 %
Défense nationale (employés de la fonction publique)	74 %	64 %
Affaires indiennes et du Nord Canada	74 %	71 %
Région		
Région de la capitale nationale	74 %	69 %
À l'extérieur de la région de la capitale nationale	76 %	69 %
Autres		
Âge médian	34	34
Proportion de personnes dont le service a été interrompu avant la nomination	10 %	14 %
Proportion de personnes qui ont changé d'organisation lors de leur nomination	12 %	15 %
Proportion de personnes qui ont changé de classification lors de leur nomination	29 %	31 %

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Profil des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée

**Tableau 29 –** Expérience antérieure dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée : résultats de la première étude et récents résultats pour certaines variables

Vue d'ensemble		
Première étude De 1998-1999 à 2005-2006	Mise à jour De 2000-2001 à 2008-2009	

Aucune expérience antérieure dans la fonction publique	17 %	23 %
Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	46 %	36 %
Emploi occasionnel antérieur, jamais d'emploi de durée déterminée	6 %	10 %
Emploi antérieur de durée déterminée et occasionnel	23 %	23 %
Autre type d'emploi antérieur	8 %	8 %
Expérience antérieure comme employé occasionnel ou fonctionnaire nommé pour une durée déterminée		

<b>Catégorie d'emploi</b>		
Administration et service extérieur	71 %	64 %
Scientifique et professionnelle	66 %	61 %
Technique	67 %	63 %
Soutien administratif	89 %	83 %
Exploitation	75 %	66 %
<b>Organisations choisies</b>		
Développement des ressources humaines Canada	90 %	84 %
Anciens Combattants Canada	85 %	81 %
Ministère de la Justice Canada	82 %	79 %
Patrimoine canadien	80 %	78 %
Citoyenneté et Immigration Canada	80 %	80 %
Santé Canada	79 %	73 %
Pêches et Océans Canada	78 %	77 %
Ressources naturelles Canada	78 %	75 %
Environnement Canada	76 %	74 %
Transports Canada	59 %	58 %
Statistique Canada	61 %	66 %
Service correctionnel Canada	66 %	53 %

Dispositions particulières en matière de subdélégation – Sommaire

Organisations		Personnes concernées	Période d'application
Défense nationale	Membres des Forces canadiennes qui sont gestionnaires d'embauche et qui relèvent de l'administrateur général		Pour une durée indéterminée, à partir du 23 juin 2008
	Ombudsman intérimaire du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes		À partir du 18 septembre 2008
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		Ombudsman de l'approvisionnement	À partir du 5 mai 2008, pour la durée du mandat quinquennal de l'ombudsman, soit jusqu'au 4 mai 2013, et pour la durée de tout nouveau mandat subséquent à ce poste

# Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats de surveillance de la Commission de la fonction publique

	Conditions	Du 31 décembre 2005 à ce jour	Du 5 novembre 2007 à ce jour	Du 1 <sup>er</sup> avril 2008 à ce jour
<b>Agence spatiale canadienne</b>		à ce jour	à ce jour	à ce jour
<b>Bureau de l'Enquêteur correctionnel</b>		à ce jour	à ce jour	à ce jour
<b>Gendarmerie royale du Canada</b>		à ce jour	à ce jour	à ce jour

Chaque trimestre	Chaque trimestre	X	Un conseiller spécial est assigné par la Commission de la fonction publique (CFP) afin de travailler de concert avec l'organisation pour appuyer le commissaire et lui donner des conseils sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP.
			La CFP conserve tous les pouvoirs pour les processus de ressourcement des EX et procède à toutes les opérations à cet égard.
			Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, lequel pouvoir peut être délégué à n'importe quel niveau.
		X	Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser une nomination au cas par cas, subdélégués peut autoriser une nomination intermédiaire pour une durée inférieure à quatre mois (à l'exception du groupe EX), pour les postes dotés seulement (en vigueur depuis le 2 février 2009).
			L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilité définis dans le Cadre de responsabilité en gestion de la dotation, sur toutes les exigences liées à la présentation de rapports, lesquelles sont précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que sur les vérifications et les études internes que l'organisation effectue ou a l'intention d'effectuer.
		X	L'organisation doit présenter à la CFP des rapports d'étape trimestriels sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation.

# Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (suite) :

## efficacité et respect des valeurs de dotation

VALEURS	INDICATEURS
<b>Mérite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des gestionnaires – Qualité de l'embauche</li> <li>• Pourcentage des nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement</li> <li>• Perception chez les candidats que les exigences réelles du poste correspondent à celles annoncées</li> <li>• Perception chez les candidats que les qualifications et les critères annoncés pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles</li> <li>• Tendances relatives aux plaintes fondées qui sont déposées auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique et aux enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation</li> <li>• Tendances relatives aux enquêtes internes ou aux plaintes fondées</li> </ul>
<b>Impartialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception chez les gestionnaires de pressions externes en faveur d'un candidat</li> <li>• Nombre de plaintes fondées portant sur l'influence politique dans la dotation</li> <li>• Stratégies de dotation – Équité en matière d'emploi (EE) (proportion des personnes embauchées par rapport à la disponibilité dans la population active)</li> <li>• Nombre et pourcentage d'annonces de processus de dotation internes et externes ciblées pour les groupes d'EE en vue d'accroître l'accessibilité des membres des groupes d'EE aux postes de la fonction publique</li> </ul>
<b>Accessibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion de processus externes non annoncés par rapport au nombre total de processus</li> <li>• Proportion de processus externes annoncés à l'échelle nationale par rapport au nombre total de processus</li> <li>• Proportion de processus internes non annoncés par rapport au nombre total de processus</li> <li>• Tendances relatives au choix du processus de dotation par les gestionnaires</li> </ul>
<b>Justice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception chez les candidats que le processus d'évaluation était juste</li> <li>• Pourcentage des personnes occupant un poste intermédiaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée au même poste ou à un poste semblable dans la même organisation</li> </ul>
<b>Transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication de renseignements clairs sur les plans des ressources humaines et les stratégies de dotation dans les sites Web des ministères, et communication claire de leur contenu au personnel et aux gestionnaires</li> <li>• Communication de renseignements sur la dotation aux syndicats et consultation de ces groupes par les organisations</li> <li>• Durée d'affichage des postes</li> <li>• Perception chez les candidats que les processus de dotation internes sont ouverts et transparents</li> </ul>



## Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Effets souhaités : progrès à l'égard de l'amélioration des résultats à court terme		Effets souhaités : progrès grâce aux facteurs clés de réussite		Principaux secteurs de changement	
Résultats : efficacité et respect des valeurs de dotation	Résultats : et efficience	Responsabilité de la gestion à l'égard des résultats	Systèmes de soutien aux RH	Planification des RH et intégration de celle-ci à la planification des activités	Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mérite</li> <li>• Impartialité</li> <li>• Représentativité politique</li> <li>• Accessibilité</li> <li>• Justice</li> <li>• Transparence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement</li> <li>• Satisfactions de la planification et des objectifs</li> <li>• Ecart entre résultats atteints : résultats évalués ?</li> <li>• Sont-ils satisfaisamment exécutés ?</li> <li>• Sont-ils effectués pour nominations</li> <li>• Diminution de la durée du processus d'embauche</li> <li>• Augmentation des personnes satisfaites</li> <li>• Correction rapide des lacunes du processus de nomination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecart entre résultats atteints : résultats évalués ?</li> <li>• Sont-ils satisfaisamment exécutés ?</li> <li>• Sont-ils effectués pour nominations</li> <li>• Diminution de la durée du processus interne de tout problème décelé (tel qu'il est décrit plus haut) et prise de mesures correctives</li> <li>• Correction rapide des lacunes du rendement CFP sur le plan de la nomination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfactions des gestionnaires quant au délai d'exécution</li> <li>• Sont-ils satisfaisamment exécutés ?</li> <li>• Sont-ils effectués pour nominations</li> <li>• Diminution de la durée du processus interne de tout problème décelé (tel qu'il est décrit plus haut) et prise de mesures correctives</li> <li>• Correction rapide des lacunes du rendement CFP sur le plan de la nomination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liens stratégiques entre les stratégies de dotation et les plans des activités et des ressources humaines</li> <li>• Sont en place pour faire en sorte que les gestionnaires se conforment à leurs pouvoirs subdélégués</li> <li>• Absence du retrait temporaire des pouvoirs délégués aux ministères et organismes par la Commission de la fonction publique (CCFP)</li> <li>• Réduction du pourcentage de personnes embauchées pour une période indéterminée</li> <li>• Diminution du taux de roulement des employés du groupe PC, accroissement du nombre d'emplois du groupe PC</li> <li>• Sont-ils satisfaisamment exécutés ?</li> <li>• Sont-ils effectués pour nominations</li> <li>• Diminution de la durée du processus interne de tout problème décelé (tel qu'il est décrit plus haut) et prise de mesures correctives</li> <li>• Correction rapide des lacunes du rendement CFP sur le plan de la nomination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du pourcentage de conseillers en RH ayant accès à de la formation continue en matière de dotation</li> </ul>

Titre	Description
Gendarmerie royale du Canada	Vérification de suivi d'entité
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Vérification d'entité
Ressources naturelles Canada	Vérification d'entité
Industrie Canada	Vérification d'entité
Transports Canada	Vérification d'entité
Tribunal d'appel des transports du Canada	Vérification d'entité
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Vérification d'entité
Environnement Canada	Vérification d'entité
Vérification des organismes distincts conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	Vérification d'entité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de la consommation en matière financière du Canada</li> <li>• Office national de l'énergie</li> <li>• Bureau du surintendant des institutions financières</li> <li>• Commission des relations de travail dans la fonction publique</li> </ul>	Vérification d'entité
Nomination de cadres	Vérification de suivi à l'échelle du gouvernement
Santé et capacité de la collectivité de la dotation	Etude à l'échelle du gouvernement
Stratégies de recrutement – Innovation et pratiques exemplaires	Etude à l'échelle du gouvernement
Mises à jour des études statistiques déjà publiées	Mises à jour des études statistiques

# Résumé des projets de vérification, d'évaluation et d'études en cours et prévus pour 2010 et 2011

## Projets en cours et prévus pour 2010

Titre	Description
Agence spatiale canadienne	Vérification de suivi d'entité
Affaires indiennes et du Nord Canada	Vérification d'entité
Commission canadienne des grains	Vérification d'entité
Commission nationale des libérations conditionnelles	Vérification d'entité
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Vérification d'entité
Bibliothèque et Archives Canada	Vérification d'entité
Pêches et Océans Canada	Vérification d'entité
La dotation collective dans la fonction publique – Légons tirées	Vérification à l'échelle du gouvernement
Etude sur la vérification des attestations d'études	Etude à l'échelle du gouvernement
Etude sur l'emploi occasionnel	Etude à l'échelle du gouvernement
Embauche subséquente de personnel temporaire en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	Etude à l'échelle du gouvernement
ChemineMENTS de carrière des membres des groupes désignés et des communautés de langue officielle dans la fonction publique fédérale	Etude statistique
Mises à jour des études statistiques déjà publiées	Mises à jour des études statistiques

## Plan de vérification, d'évaluation et d'études pour 2010 et 2011

Pour le compte du Parlement, la Commission de la fonction publique (CFP) surveille l'intégrité du système de dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. Afin de s'acquitter de ses responsabilités envers le Parlement, la CFP effectue des vérifications, des évaluations et des études indépendantes visant à examiner les activités de dotation des ministères et organismes, et à analyser des questions qui touchent l'ensemble de l'administration publique. Le plan de vérification, d'évaluation et d'études vise à permettre à la CFP d'atteindre son objectif qui consiste à effectuer des vérifications auprès des ministères et organismes, selon un cycle de cinq à sept ans. Le plan tient également compte des résultats de l'examen des activités de surveillance mené par un comité d'examen indépendant en 2008.

Plus précisément, le plan définit les engagements prévus pour 2010 et 2011. Des modifications pourront y être apportées à mesure que la CFP actualisera ses évaluations de risque et ses activités de surveillance. La différence entre une vérification, une évaluation et une étude est expliquée à l'annexe 1.

Recommandations du comité		Activités/Jalons	Date cible
17. Pour garantir que les efforts consacrés par la CFP à la surveillance demeurent adéquats, les examens annuels des plans stratégiques et du rendement menés par la Commission doivent continuer d'inclure un examen rigoureux des résultats de ses activités de surveillance et de vérification.		Dans le cadre de son processus de planification stratégique et d'examen du rendement, la CFP continuera d'examiner les résultats de ses activités de surveillance et de vérification afin d'assurer le maintien d'un sain équilibre entre les deux. La CFP examinera ses indicateurs de rendement dans l'AAP. La CFP établira une stratégie de mesure du rendement afin de mesurer les progrès effectués au regard du plan d'action concernant les activités de surveillance. S'il y a lieu, la CFP apportera des modifications aux rapports connexes (RPP, RMR par exemple).	2009-2010 2009-2010 2009-2010 En cours
18. Pour garantir la responsabilité et la transparence des résultats touchant le rendement de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications menées chaque année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement des capacités et aux résultats atteints.		La CFP continuera de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications menées chaque année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement des capacités et aux résultats atteints.	En cours

Surveillance du rendement et présentation de rapports

16. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit :		• obtenir une rétroaction officielle des ministères grâce à un processus structure d'enquêtes d'opinion; • entreprendre tous les ans ou tous les deux ans un examen externe de l'assurance de la qualité.	Mars 2011 Mars 2011
Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP :		• élaborera et mettra en œuvre un processus structuré d'enquêtes d'opinion afin d'obtenir une rétroaction de la part des ministères et des organismes soumis à des activités de vérification; • mettra en place des examens de l'assurance de la qualité auxquels elle se soumettra tous les deux ans.	Mars 2011 Mars 2011



Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
<ul style="list-style-type: none"> <li>• de la dotation (CRGD) et le cadre de nomination de la CFP, et qu'elles mettent davantage l'accent sur les questions importantes qui présentent des risques;</li> <li>• fournir la technologie et les outils de soutien adéquats nécessaires à la vérification (outils d'échantillonnage et documents de travail électroniques par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• répondra aux besoins de formation.</li> </ul>	
<p>15. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• continuer de mettre à jour et de réviser son modèle de planification des ressources en tenant compte de l'expérience récente et des pratiques exemplaires en vigueur dans la profession;</li> <li>• mettre en œuvre le nombre cible récemment révisé d'heures prévues au budget;</li> <li>• mettre en œuvre des techniques de gestion de projet plus rigoureuses afin d'assurer le dépistage rapide d'éventuels dépassements de coûts et la prise de mesures correctives en temps opportun.</li> </ul>	<p>Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP entreprendra un examen de la planification et des processus de vérification en mettant l'accent sur l'affectation des ressources et la gestion des projets. Dans le cadre de cet examen, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluera les compétences, l'expertise et les capacités actuelles dans le domaine de la vérification;</li> <li>• évaluera les heures réelles (par phase de vérification) consacrées jusqu'ici aux activités de vérification;</li> <li>• élaborera une stratégie en vue de mettre en œuvre le nombre cible récemment révisé d'heures prévues au budget;</li> <li>• élaborera un modèle de ressources afin de mieux harmoniser les compétences, les ressources et les phases de vérification à l'échelle de la DGVEE;</li> <li>• établira un modèle de processus d'exécution des vérifications prévoyant des balises, des étapes et des approbations claires;</li> <li>• établira un système de surveillance de la gestion des projets et des processus.</li> </ul>	<p>Évaluation en cours</p> <p>Stratégie – janvier 2010</p> <p>Modèle de ressourcement – mars 2010</p> <p>Système de surveillance – mars 2011</p>

Date cible	Activités/Jalons	Recommandations du comité
<p>Travail déjà débuté. Date cible d'achèvement : mars 2010</p>	<p>Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification et la durabilité de ses activités dans ce domaine, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborera et mettra en œuvre une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du personnel professionnel;</li> <li>• investira dans le perfectionnement du leadership des vérificateurs;</li> <li>• invitera le personnel chargé de la vérification à participer à des discussions sur l'apprentissage et le perfectionnement;</li> <li>• élaborera des outils d'orientation, tels qu'un programme éducatif sur la voie à suivre en matière d'apprentissage et de perfectionnement (cheminement de carrière depuis le niveau d'entrée jusqu'au niveau de gestionnaire);</li> <li>• dispensera de la formation interne et des fournisseurs extérieurs;</li> <li>• surveillera les stratégies et déterminera les cibles, telles que le pourcentage de temps requis pour l'apprentissage et la mise en œuvre des plans d'apprentissage.</li> </ul>	<p>13. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification et la durabilité de ses activités dans ce domaine, la CFP doit continuer à mettre en œuvre ses plans visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• investir dans la promotion du travail d'équipe et le leadership de ses vérificateurs;</li> <li>• établir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage en vue d'assurer le respect des méthodes et l'efficacité des vérifications (formation et coaching par exemple).</li> </ul>
<p>Travail déjà débuté. Date cible d'achèvement : mars 2010</p>	<p>Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examinera les processus utilisés pour la planification des vérifications, l'examen et la reddition de comptes et, s'il y a lieu, rectifiera les méthodes et les documents connexes;</li> <li>• évaluera les outils de vérification et la technologie disponibles et, au besoin, effectuera les rajustements requis;</li> </ul>	<p>14. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adapter ses méthodes de vérification afin qu'elles correspondent mieux au contexte particulier des vérifications de la dotation, qu'elles établissent des liens manifestes avec le Cadre de responsabilisation en gestion</li> </ul>

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• continuera de faire partie du comité dirigé par le BCP/SCCT chargé d'élaborer, à l'échelle de la fonction publique, des indicateurs clés pour évaluer la gestion des RH (indicateurs de gestion des personnes).</li> </ul>	Terminé en 2010-2011
<p>11. Pour contribuer à l'efficacité globale de ses activités de surveillance du choix du processus de nomination, la CFP doit examiner son approche concernant la collecte de données sur les processus de dotation non annoncés afin de déterminer s'il serait possible d'apporter des changements en vue d'obtenir des données plus exactes et plus complètes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• déterminera s'il est possible d'apporter des modifications afin d'améliorer l'exhaustivité et l'exactitude de l'information dont elle dispose sur le processus de nomination (voir aussi recommandation 8), la CFP :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• comparera les mesures contenues dans l'information sur le processus de nomination présentée par les ministères avec les points de référence provenant de sources indépendantes;</li> <li>• examinera la faisabilité de mettre en œuvre un contrôle de la qualité des données provenant des ministères, fondé sur des échantillons.</li> </ul> </li> </ul>	Septembre 2009
<p>12. Pour assurer la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer à mettre en œuvre des plans visant à :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• accroître le niveau de ressources qu'elle consacre aux activités de surveillance;</li> <li>• investir dans la planification de la relève et le renforcement des capacités dans ce domaine.</li> </ul> </p>	<p>Pour garantir la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examinera la pertinence des structures organisationnelles qui soutiennent ses activités de surveillance;</li> <li>• veillera à ce que le niveau et le type des ressources soient adaptés la tâche;</li> <li>• s'assurera que les employés reçoivent la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin pour exécuter le travail que l'on attend d'eux.</li> </ul>	Décembre 2010

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
<p>9. Pour améliorer en permanence l'efficacité de son processus de surveillance, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à consulter adéquatement les intervenants et à leur communiquer le processus d'évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD);</li> <li>• parfaire le processus d'évaluation du RMORCD.</li> </ul>	<p>La CFP examinera à fond le questionnaire lié au RMORCD et le processus d'évaluation connexe, afin d'adapter les indicateurs et les mesures révisés du CRGD (voir recommandation 7) et de renforcer davantage la rigueur et la transparence.</p> <p>Pour améliorer en permanence l'efficacité de son processus de surveillance, la CFP mènera des consultations annuelles sur le RMORCD auprès d'intervenants de grande, moyenne et petite taille.</p>	<p>Automne 2010</p> <p>Avant la publication de la lettre d'appel pendant l'été 2010</p>
<p>10. Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre en œuvre une stratégie officielle en matière de données et mettre à niveau son infrastructure de TI;</li> <li>• continuer de collaborer avec les ministères et les organismes centraux de façon à contribuer à la mise en place, à l'échelle du gouvernement, d'une approche rationalisée en ce qui concerne la collecte des données et les systèmes de TI connexes.</li> </ul>	<p>Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examinera les données dont elle a besoin pour la surveillance afin d'évaluer dans quelle mesure ces besoins sont satisfaits, et formulera des recommandations au sujet des lacunes décélées (voir recommandation 7);</li> <li>• mettra en œuvre une stratégie de surveillance axée sur les TI (des travaux sont actuellement en cours pour déterminer la meilleure manière de mettre la stratégie en œuvre au cours des années venir);</li> </ul>	<p>Automne 2010</p> <p>Mise en place du plan d'ici mai 2009</p>

*Activités de surveillance et processus relatifs au rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation*

<p>8. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés, la CFP doit préciser et communiquer ses attentes à propos des lignes directrices concernant le choix du processus de nomination et, pour ce faire, consulter adéquatement les intervenants.</p>	<p>La CFP profitera aussi de son examen stratégique des lignes directrices pour clarifier ses attentes quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés et, à cette fin, elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborera une ligne directrice ou une directive;</li> <li>• déterminera des exemples de critères pertinents à utiliser dans le cadre des processus de nomination non annoncés.</li> </ul>	<p>Décembre 2009</p>
--	--	----------------------

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
<p>7. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères, prévu des lignes directrices concernant les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes;</p> <p>• terminer l'examen stratégique</p> <p>• continuer à parfaire son cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD);</p> <p>• assurer une consultation adéquate avec les intervenants pendant qu'elle apporte des changements à ses lignes directrices et au CRGD.</p>	<p>• clarifier ses attentes à l'égard des ministères, la CFP effectuera l'examen stratégique prévu et consultera les principaux intervenants (ministères, organismes centraux, agents de négociation, groupes visés par l'équité en matière d'emploi) afin :</p> <p>• d'apporter des changements immédiats destinés corriger les lignes directrices actuelles et de recommander des modifications éventuelles après un examen plus poussé et une consultation supplémentaire des intervenants;</p> <p>• de déceler les problèmes liés aux lignes directrices et de recommander des solutions concernant le cadre législatif et les lignes directrices.</p> <p>Pour ce qui est du CRGD, la CFP :</p> <p>• apportera des rajustements à court terme aux indicateurs du CRGD en se fondant sur l'évaluation de l'exercice 2008-2009;</p> <p>• examinera à la lumière des résultats de l'examen stratégique, le cadre conceptuel implicitement représenté par les principaux indicateurs du CRGD afin de déterminer les éléments qu'elle devrait surveiller à l'avenir;</p> <p>• améliorera les indicateurs et les mesures du CRGD avec l'aide de spécialistes et en collaboration avec les principaux intervenants, afin d'informer les organismes des attentes spécifiques de la CFP;</p> <p>• élaborera des stratégies adaptées aux petits organismes pour mieux tenir compte de leur réalité;</p> <p>• publiera le CRGD mis jour en même temps que la lettre d'appel de 2010.</p>	<p>2009-2010</p> <p>Autonne 2009</p> <p>2010-2011</p> <p>Été 2010</p> <p>Autonne 2010</p>



Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
<p>5. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications internes, la CFP et le Bureau du contrôleur général (BCG) doivent élaborer un protocole d'entente (PE) afin de déterminer la meilleure façon de rationaliser leurs activités dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifications prévues de la dotation tout en respectant les responsabilités individuelles;</li> <li>• renforcement des capacités des comités de vérification – formation et éducation sur les exigences de la LEFP et les responsabilités de la CFP en matière de surveillance;</li> <li>• renforcement des capacités de l'ensemble des vérificateurs internes – élaboration de méthodes pour l'exécution des vérifications de la dotation; formation et éducation sur la mise en application de ces méthodes.</li> </ul>	<p>Afin de réduire au minimum le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et les vérifications internes, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cherchera à coordonner ses efforts avec ceux du BCG et établir une entente officielle;</li> <li>• élaborera une stratégie en vue de permettre à l'ensemble des vérificateurs internes de participer aux programmes de formation sur la vérification dispensés par la CFP, et d'accéder au matériel de formation offert par la Commission dans ce domaine.</li> </ul>	<p>À partir de mars 2009</p> <p>Septembre 2009</p>
<p>6. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications des RH menées par le Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP devrait collaborer avec la CFP afin de favoriser des rapports de travail coopératifs et l'établissement d'un mécanisme officiel d'échange des plans.</p>	<p>Pour réduire au minimum le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications des RH menées par le Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communiquera son plan de vérification au BVG;</li> <li>• tiendra des réunions semestrielles avec le BVG au niveau des administrateurs généraux;</li> <li>• effectuera un suivi des réunions avec les administrateurs généraux afin d'assurer la coordination des efforts et la collaboration, si nécessaire.</li> </ul>	<p>À partir de mars 2009</p>

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
3. Pour améliorer la communication entre la CFP et les agents négociateurs de la fonction publique, la CFP doit tenir régulièrement des réunions avec les dirigeants de ces agents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modifiera ses méthodes de vérification pour faire de l'approche susmentionnée la pratique courante;</li> </ul>	Mars 2011
4. Pour tenir compte des changements en matière de direction et de renouvellement de la fonction publique, la CFP doit continuer à communiquer son cadre de surveillance et offrir une formation et une orientation continues aux administrateurs généraux, aux gestionnaires hiérarchiques et aux spécialistes des RH. Le cas échéant, les agents négociateurs devraient être invités à participer aux séances d'orientation et de formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fera appel au Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique aux fins de consultation.</li> <li>• proposera des questions à étudier aux réunions du Conseil régional mixte;</li> <li>• tiendra des réunions semestrielles avec les dirigeants syndicaux;</li> <li>• communication avec les agents de négociation de la fonction publique, la CFP :</li> <li>• Afin d'améliorer la</li> </ul>	En cours
4. Pour tenir compte des changements en matière de direction et de renouvellement de la fonction publique, la CFP doit continuer à communiquer son cadre de surveillance et offrir une formation et une orientation continues aux administrateurs généraux, aux gestionnaires hiérarchiques et aux spécialistes des RH. Le cas échéant, les agents négociateurs devraient être invités à participer aux séances d'orientation et de formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour tenir compte des changements en matière de direction et de renouvellement de la fonction publique, la CFP concevra et tiendra, à l'intention des principaux représentants des ministères, des gestionnaires hiérarchiques, des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et des agents de négociation, des séances d'information sur les rôles et les responsabilités de la CFP, sur des questions thématiques et sur les activités de vérification et de surveillance. Ces séances d'information pourraient avoir lieu à l'occasion des activités suivantes :</li> <li>• Forum national des gestionnaires, si le thème du forum le permet;</li> <li>• discussions informelles organisées par l'EFPC (« La dotation, un système fondé sur la délégation de pouvoirs »)</li> </ul>	2009-2010
Forum de 2009 annulé		2009-2010

# 1B-Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action

## Communication avec les intervenants

Recommandations du comité	Activités/Jalons	Date cible
<p>1. Afin de rationaliser ses rapports au Parlement, la CFP devrait envisager de lui remettre un rapport global résumant les résultats des activités de vérification des ministères, tout en continuant de fournir à ceux-ci les résultats de leurs vérifications individuelles. Pour garantir la transparence du processus de reddition de comptes, les rapports de vérification des ministères doivent rester facilement accessibles au public et, par conséquent, être affichés dans le site Web de la CFP.</p>	<p>Afin de rationaliser ses rapports au Parlement à mesure que le nombre d'activités de vérification des ministères augmente, la CFP mettra à l'essai un rapport global qui résume les résultats de ces activités. Si le nombre de rapports est suffisant, la CFP élaborera un rapport global fictif en fonction des vérifications publiées en 2009 et mettra ce rapport en œuvre par la suite.</p>	<p>Rapport fictif – avril 2010 Mise en œuvre – d'ici septembre 2011</p>
<p>2. Pour améliorer la collaboration entre la CFP et les ministères et organismes centraux, essentielle à une surveillance efficace, la CFP doit créer une tribune régulière pour faciliter le dialogue sur la dotation et la surveillance avec les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux.</p>	<p>En vue d'améliorer la collaboration, la CFP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amorcera des discussions avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et favorisera des relations de travail axées sur la coopération;</li> <li>• consultera le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique afin de déterminer la meilleure façon de mobiliser l'ensemble des administrateurs généraux;</li> <li>• mettra en œuvre une stratégie de communication afin de faire connaître ses plans de vérification pluriannuels aux intervenants intéressés, et d'inciter les organismes qui feront l'objet de vérifications à amorcer des communications précoces et ciblées en vue de clarifier les attentes et d'assurer une communication continue pendant tout le processus de vérification. Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes centraux seront invités à participer à ces activités.</li> </ul>	<p>Printemps 2009 Printemps 2009 Mise en œuvre – 2010-2011</p>

La CFP enquête sur les activités de dotation lorsqu'un problème pouvant avoir eu des conséquences sur le processus de nomination a été relevé (p. ex. lorsque les lignes directrices de la CFP ou le Règlement n'ont pas été respectés). Lorsque des préoccupations sont soulevées, la CFP mène des enquêtes pour établir les faits pertinents. Selon les résultats de l'enquête, des mesures correctives peuvent être proposées, envisagées et appliquées. La CFP peut recevoir des renseignements sur un processus de dotation précis provenant de diverses sources, notamment des fonctionnaires, des membres du public, des syndicats, des médias et des rapports de vérification portant sur la dotation.

En vertu de la LEFP, les administrateurs généraux ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes sur les processus de nomination internes qu'ils mettent en œuvre conformément à leurs pouvoirs délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux peuvent mener leurs propres enquêtes ou demander à la CFP de le faire en leur nom. Les décisions sur les mesures correctives à prendre incombent à l'administrateur général.

### Mesures correctives

À l'occasion, les activités de surveillance de la CFP mettent en évidence des problèmes qui peuvent avoir des répercussions sur la situation d'une personne ou qui peuvent même représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Si un problème peut être réglé au moyen d'une solution ou d'une directive s'appliquant à l'ensemble du système, la CFP peut mettre en place les lignes directrices ou les règlements appropriés. Dans d'autres situations, lorsque des activités de surveillance, des vérifications ou des enquêtes indiquent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et stratégique du système de dotation, la LEFP confère à la Commission le pouvoir de prendre des mesures correctives dans un certain nombre de circonstances. Les mesures correctives peuvent être de diverses natures :

- Dans des cas d'irrégularités concernant un processus de dotation, la CFP peut exiger que le processus, en tout ou en partie, soit repris ou réévalué; par exemple, elle peut exiger une nouvelle évaluation d'un examen écrit;
- Dans certains cas, la LEFP autorise la CFP à révoquer une nomination. À titre d'exemple, une telle situation peut survenir si l'enquête révèle qu'une erreur a été commise ou qu'il y a eu une omission ou une conduite irrégulière pendant un processus de nomination externe, si une fraude est survenue pendant un processus de nomination ou si un processus a été soumis à une influence politique;
- Étant donné que le système de dotation est fondé sur la délégation de pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux, la CFP peut aussi imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs de nomination dans un ministère ou organisme. Dans des cas plus graves, la CFP peut retirer entièrement les pouvoirs délégués.

Ces outils, gérés de façon entièrement intégrée, contribuent à l'évaluation de l'intégrité du système de dotation, et les résultats à cet égard sont présentés annuellement au Parlement. La CFP peut également déposer des rapports spéciaux au Parlement sur tout sujet relevant de sa compétence et de ses fonctions. Outre les rapports réguliers et les rapports spéciaux qu'elle présente au Parlement, y compris ceux qui portent sur les constatations découlant des vérifications, la CFP comparet devant divers comités parlementaires. La CFP accorde une très haute importance à ses relations avec le Parlement, compte tenu de ses responsabilités lorsqu'il s'agit d'assurer l'intégrité globale du système de nomination et l'impartialité politique de la fonction publique.



Les vérifications pangouvernementales portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la CFP peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la LEFP. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, finalement, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

## Vérifications d'entités

Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à établir si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la LEFP, les autres principes directeurs, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation qui a été établi avec la CFP. Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation vise à pris les mesures correctives prévues afin de régler les problèmes décelés.

## Vérifications de suivi

À la suite de ses vérifications, la CFP présente aux ministères et organismes des recommandations visant à améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

## Enquêtes

La LEFP confère à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les activités de dotation et les activités politiques dans les situations suivantes :

- Nominations externes;
- Nominations internes, si les pouvoirs à cet égard n'ont pas été délégués;
- Nominations internes, dans les cas où les pouvoirs à cet égard ont été délégués (à la demande des administrateurs généraux);
- Influence politique présumée dans un processus de nomination;
- Fraude présumée dans un processus de nomination;
- Enquête sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières.



La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des pouvoirs délégués en matière de nomination afin d'évaluer le fonctionnement général du système. Elle évalue ainsi le rendement des administrateurs généraux et leur fournit une rétroaction de façon à assurer l'amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation et fournir une rétroaction à cet égard aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP liées à un système de nomination bien géré qui respecte la LEFP (voir l'annexe 3).

## Évaluations

La CFP s'assure, entre autres, du bon fonctionnement du système de dotation, en effectuant des évaluations à l'échelle de l'administration fédérale. Par exemple, elle évalue les répercussions de ses lignes directrices sur les organisations fédérales et examine la façon dont ces dernières exercent les pouvoirs qu'elle leur a délégués. Les évaluations à l'échelle du gouvernement visent également à déterminer les possibilités d'amélioration au fur et à mesure qu'elles se présentent et à en tirer parti de manière proactive.

## Études

Les études comprennent la collecte de renseignements sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population. Par nature, elles sont normalement plus descriptives et exploratoires que les vérifications. Certaines études peuvent être effectuées en même temps que les vérifications à l'échelle du gouvernement. Bien qu'elles mettent toujours l'accent sur les questions de dotation, les études sont habituellement axées sur la description d'un sujet, la constitution d'une base d'information, l'exploration de ce sujet ou de cette base d'information, et l'élaboration d'une méthode d'évaluation du sujet et de la base d'information pouvant être utilisés dans l'avenir.

## Études statistiques

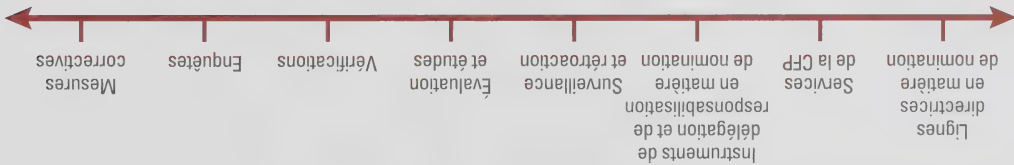
Les études statistiques sont des études analytiques fondées sur les vastes bases de données de la CFP qui visent à clarifier des questions liées à l'embauche et aux activités de dotation à la fonction publique fédérale. Les études statistiques sont habituellement axées sur la description, en termes analytiques, des pratiques de dotation, l'étude de questions particulières touchant des politiques et des programmes dans une perspective d'analyse, et la prestation de soutien analytique à l'égard des fonctions de surveillance de la CFP.

## Vérifications

Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux données ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans un certain nombre d'organisations. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques qui permettent de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation. Leur objectif consiste à donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, finalement, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

# 1A-Gamme d'outils de la Commission de la fonction publique visant à assurer la protection du mérite

Gamme d'outils visant à assurer la protection du mérite



## Lignes directrices en matière de nomination

Le premier élément correspond à la série de lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP), laquelle, parallèlement à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et au *Règlement connexe*, fournit des directives et des orientations aux ministères et organismes sur les exigences minimales auxquelles doivent satisfaire leurs systèmes de dotation. Aux termes de la LEFP, l'administrateur général qui exerce des pouvoirs ou des fonctions délégués par la CFP est assujéti aux lignes directrices en matière de nomination de la CFP au moment de faire et de révoquer des nominations, et de prendre des mesures correctives.

## Services de la CFP

La CFP continue d'appuyer les ministères et organismes en favorisant le recrutement à la fonction publique de Canadiens talentueux provenant de tout le pays. Pour ce faire, elle fournit des services, des systèmes et des outils communs permettant aux organisations d'exercer pleinement les pouvoirs qui leur sont délégués et d'obtenir un système de nomination axé sur les valeurs.

## Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), que l'administrateur général doit signer afin de se voir conférer des pouvoirs délégués et d'être en mesure de les exercer, énonce tous les pouvoirs et les obligations des administrateurs généraux et des dirigeants des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs. L'IDRN est le fondement du contrat conclu entre la CFP et les ministères et organismes. Tous les administrateurs généraux dont les organisations sont assujetties à la LEFP ont établi un IDRN avec la CFP.

## Surveillance et rétroaction

La CFP surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance prend diverses formes, notamment l'analyse de données et l'examen de plaintes.

## Annexes



7.79 La prochaine étape de la modernisation – la dotation électronique – portera sur les priorités déterminées par les ministères et organismes, dont :

- l'intégration de la dotation interne (qui se fait actuellement au moyen de Publiservice) à la dotation externe (SRFP);

- l'optimisation et la rationalisation des processus de dotation;

- la création d'outils faciles à utiliser pour les chercheurs d'emploi,

les spécialistes des ressources humaines et les gestionnaires.

7.80

En 2009-2010, la CFP cherchera à obtenir des fonds supplémentaires afin de poursuivre l'exploitation du SRFP après 2011, et d'élaborer une solution globale pour la dotation interne et externe au cours des cinq prochaines années. Entre-temps, elle travaille à des projets prometteurs avec des ministères et organismes, c'est-à-dire des stratégies peu coûteuses qui mettent pleinement à profit les mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP et maximisent l'utilisation des outils existants. À titre d'exemple, la CFP continue d'améliorer le site Web emplois.gc.ca, de travailler au projet Métamorphose de la dotation, de renforcer la collaboration électronique entre les ministères et organismes (p. ex. GCPedia) et d'élargir ses services d'examen en ligne. La CFP continuera en outre d'exploiter le SRFP et d'augmenter, au besoin, le nombre de ministères et organismes bénéficiant d'un accès direct à celui-ci.

...la CFP...travaille  
à des projets prometteurs  
avec des ministères et  
organismes, c'est-à-dire  
des stratégies peu  
coûteuses qui mettent  
pleinement à profit  
les mesures  
d'assouplissement  
prévues dans la LEFP et  
maximisent l'utilisation  
des outils existants.

## Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique

- 7.77 Ces deux outils, dont la mise à l'essai se fera en 2009-2010, aideront à gérer un nombre élevé de candidatures sans entraîner de coûts substantiels.
- Le second instrument que la CFP est en train de concevoir, et qui ne requiert aucune surveillance, porte sur un questionnaire d'autoévaluation conçu pour aider les postulants éventuels à évaluer leurs compétences en expression écrite dans leur langue seconde, en regard des normes linguistiques (niveaux A, B et C) applicables aux postes bilingues. Il aidera les postulants à prendre des décisions éclairées sur la présentation de leur candidature à un poste comportant des exigences sur le plan de l'expression écrite dans leur langue seconde. L'utilisation des résultats de cette autoévaluation est réservée aux postulants éventuels. Les personnes qui poseront leur candidature à des postes bilingues devront obtenir des résultats valides au test d'expression écrite d'ELS de la CFP, lequel est administré sous surveillance.
- 7.78 Dans la foulée de la modernisation de la dotation, la CFP continue de diriger le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique en collaboration avec divers intervenants au sein d'organisations. En 2008-2009, la CFP a :
- poursuivi le développement et la gestion du SRFP, un système de recrutement électronique qui facilite la dotation de postes de la fonction publique fédérale au moyen de processus externes;
  - permis à un plus grand nombre de ministères et organismes de bénéficier d'un accès direct au SRFP;
  - mis à l'essai le projet Métamorphose de la dotation, un modèle applicable au recrutement et à l'évaluation des candidats, de la publication de l'annonce à la nomination, en 45 jours;
  - collaboré avec des ministères et organismes afin de définir les besoins organisationnels et d'effectuer une analyse de rentabilisation pour une solution globale en matière de dotation interne et externe;
  - entrepris de remanier le site Web emplois.gc.ca en employant une stratégie progressive en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, cela afin de rendre le site plus interactif et plus convivial pour les chercheurs d'emploi.



## Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne

- 7.73 En 2008-2009, la CFP a continué de travailler à l'expansion de ses services d'examen en ligne, qui sont un moyen rapide, efficace et sûr de faire passer des examens. Grâce aux examens en ligne, elle peut accélérer l'administration et la cotation des examens, ainsi que la communication des résultats, et réduire le coût global qui s'y rattache.

7.74

En 2008-2009, la CFP a collaboré avec des ministères et organismes pour faire passer à 127 le nombre de centres d'examen en ligne, et faire passer à 300 le nombre de fonctionnaires possédant l'accréditation nécessaire pour administrer ces examens. Des organisations comme Service Canada et Statistique Canada ont ouvert les premiers centres d'administration des examens en ligne de la CFP.

7.75

La CFP a également augmenté le nombre d'examens en ligne qu'elle met à la disposition des ministères et organismes. Elle a converti deux de ses examens d'habileté cognitive les plus demandés dans un format électronique, ce qui porte à sept le nombre d'examens en ligne pouvant être utilisés dans le cadre de processus de sélection. Ces deux examens sont tout indiqués pour gérer un nombre élevé de candidatures au moment de la dotation de postes liés aux services administratifs et aux postes d'agent.

7.76

La CFP continue de moderniser ses produits d'évaluation afin de répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche et des postulants. En 2008-2009, elle a entrepris la conception de deux instruments (examens et autres outils d'évaluation) qui seront administrés par Internet dans un milieu non supervisé.

■ Le premier instrument en cours de conception est un examen non supervisé. Les postulants le subiront dans le cadre du processus de demande initial. Seuls les candidats qui réussiront l'examen non supervisé et rempliront les autres exigences de la présélection passeront à l'étape suivante de l'évaluation. Avant qu'une nomination ne soit effectuée, les résultats obtenus à l'examen non supervisé seront validés dans le cadre d'une séance d'examen supervisée, qui permettra une évaluation différente de l'habileté cognitive.

La CFP continue de moderniser ses produits d'évaluation afin de répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche et des postulants.

- 7.70 En 2008-2009, la CFP a lancé une vérification après avoir reçu des renseignements qui donnaient à penser que l'école de langues privée Nec Plus Ultra (NPU) était entrée en possession de tests d'évaluation de langue seconde (ELS) de la CFP. Cette vérification a permis de conclure que NPU possédait et utilisait, sans l'autorisation de la CFP, certaines versions des tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite d'ELS. Le rapport de vérification, déposé le 14 mai 2009, se trouve sur le site Web de la CFP au [www.ppsc.cfp.gc.ca](http://www.ppsc.cfp.gc.ca).
- 7.71 La CFP est déterminée à mettre en œuvre les recommandations formulées dans son rapport de vérification. En 2009-2010, elle remplacera les examens dont l'intégrité a été compromise et entreprendra de réévaluer les personnes ayant passé le test de compréhension de l'écrit ou le test d'expression écrite d'ELS, après avoir suivi une formation linguistique à l'école de langues NPU. Si la sécurité d'un test est compromise, l'intégrité de certains résultats obtenus à ce même test peut être mise en doute. La CFP reconnaît que les anciens étudiants de l'école de langues NPU ne savaient peut-être pas qu'une partie de leurs documents de formation étaient inadéquats. Comme l'intégrité des résultats est essentielle au respect du mérite dans les processus de nomination, il faut administrer de nouveaux tests pour s'assurer que les nominations antérieures ou futures d'anciens étudiants de l'école NPU respectent le mérite.
- 7.72 En 2008-2009, la CFP a également revu sa façon de faire pour assurer la sécurité des examens. Elle travaille actuellement à mettre en œuvre les recommandations issues de cet examen et continuera de le faire au cours des prochains exercices. À titre d'exemple, la CFP cherche à accroître sa capacité de surveiller les mesures de sécurité entourant les examens, et à sensibiliser les organisations fédérales à la nécessité de faire de même. En outre, la CFP continue d'éliminer progressivement les examens en version papier pour recourir de plus en plus aux examens en ligne jugés plus sûrs. De même, elle veille à prêter assistance aux ministères et organismes qui souhaitent établir leurs propres centres d'examens en ligne, et à examiner de quelle façon les nouvelles technologies, comme les examens générés par ordinateur, pourraient réduire les répercussions d'une divulgation inappropriée du contenu des examens.

[...] la CFP continue d'éliminer progressivement les examens en version papier pour recourir de plus en plus aux examens en ligne jugés plus sûrs.

En 2009-2010, elle (la CFP) remplacera les examens dont l'intégrité a été compromise et entreprendra de réévaluer les personnes ayant passé le test de compréhension de l'écrit ou le test d'expression écrite d'ELS, après avoir suivi une formation linguistique à l'école de langues NPU [...]

**Tableau 28 – Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice\***

Niveau	2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A, B, C)	61,9 %	81,8 %	66,4 %	83,4 %	66,5 %	83,6 %
Niveau B seulement	72,2 %	89,5 %	76,0 %	90,4 %	76,6 %	91,4 %
Niveau B seulement	48,5 %	66,5 %	53,5 %	66,6 %	48,9 %	64,1 %
– Niveau C (cadres de direction seulement)	49,2 %	77,8 %	57,2 %	74,1 %	58,1 %	70,4 %

**Source :** Système de correction des examens et de production des rapports, Centre de psychologie du

personnel, 31 mars 2009

\*On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la

compétence dans la langue seconde.

Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice\*

au test de compétence orale dans la langue seconde. Le tableau 28 illustre ce taux de réussite au cours des trois derniers exercices financiers (de 2006-2007 à 2008-2009) pour les trois niveaux combinés, pour les niveaux B et C ainsi que pour le niveau C seulement parmi les cadres de direction. Au cours de cette période de trois ans, le taux de réussite au test en anglais pour les trois niveaux combinés est passé de 81,8 % en 2006-2007 à 83,4 % en 2007-2008, puis est demeuré stable à 83,6 % en 2008-2009. Pendant cette même période, le taux de réussite des cadres de direction au niveau C a connu une baisse, passant de 77,8 % à 70,4 %. En ce qui concerne les trois niveaux combinés (A, B et C), le taux de réussite au test en français a été à peu près le même; en effet, il est passé de 61,9 % en 2006-2007 à 66,4 % en 2007-2008, puis est demeuré stable à 66,5 % en 2008-2009. Toujours au cours de cette période de trois ans, le taux de réussite des cadres de direction au niveau C a connu une hausse, passant de 49,2 % en 2006-2007 à 58,1 % en 2008-2009. Il est difficile d'expliquer ces variations en raison des différents facteurs influant sur les résultats, y compris l'évolution du profil des personnes qui passent les tests ainsi que des changements dans l'effectif et les politiques.

- 7.66 En 2008-2009, la CFP a noté une augmentation de 7,6 % des tests administrés dans le cadre de l'ELS (102 081 évaluations par rapport à 94 864 lors de l'exercice précédent), ce qui constitue une hausse globale de 59 % du nombre de tests administrés au cours des cinq dernières années... [L'ELS]... ce qui constitue une hausse globale de 59 % du nombre de tests administrés au cours des cinq dernières années...
- 7.67 En 2008-2009, les trois quarts des tests de compétence orale ont été administrés dans le cadre de processus visant la dotation de postes pour lesquels le bilinguisme était impératif à la nomination (54,2 %), ou à des fins de formation ou de dotation de postes pour lesquels le bilinguisme n'était pas impératif (21,3 %). Les autres tests ont été administrés à diverses fins, comme la redéfinition des exigences linguistiques d'un poste.
- 7.68 En 2007-2008, la CFP a adopté de nouvelles normes de service pour l'administration des tests de compétence orale dans la langue seconde, normes qu'elle a réussi à respecter dans tous les cas en 2008-2009. Elle a répondu en moins de deux semaines à toutes les demandes de tests de compétence orale présentées dans le cadre de processus où le bilinguisme était impératif. Quant aux demandes relatives à une formation linguistique et aux autres types de demandes, elle y a répondu à l'intérieur d'une période beaucoup plus courte que ce que les normes prévoyaient, à savoir quatre et dix semaines, respectivement.

Source : Système de correction des examens et de production des rapports, Centre de psychologie du personnel, 31 mars 2009

Types d'évaluations	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Changement par rapport à l'exercice précédent
Compréhension de l'écrit	20 610	26 319	27 244	32 894	34 967	6,3 %
Expression écrite	23 347	28 950	29 887	36 139	39 779	10,1 %
Compétence orale	20 291	22 963	24 327	25 831	27 335	5,8 %
TOTAL	64 248	78 232	81 458	94 864	102 081	7,6 %

**Tableau 27 – Nombre d'examen de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement par rapport à l'exercice précédent**

- 7.66 En 2008-2009, la CFP a noté une augmentation de 7,6 % des tests administrés dans le cadre de l'ELS (102 081 évaluations par rapport à 94 864 lors de l'exercice précédent), ce qui constitue une hausse globale de 59 % du nombre de tests administrés au cours des cinq dernières années (102 081 évaluations en 2008-2009 par rapport à 62 248 en 2004-2005). C'est le test d'expression écrite qui a connu la hausse la plus importante en 2008-2009, suivi du test de compréhension de l'écrit, puis du test de compétence orale.
- entièrement volontaire. Deux dossiers ont été examinés jusqu'à présent, et des recommandations ont été formulées aux organisations qui en avaient fait la demande.



- 7.62 En 2008-2009, la CFP a continué d'établir des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées devant passer des examens et de conseiller, selon son régime de rémunération des services, les ministères et organismes en ce qui concerne les mesures d'adaptation à prendre pour leurs examens. En tout, la CFP a observé une hausse de 6,5 % du nombre de demandes de mesures d'adaptation pour ses examens; en effet, 2 442 demandes ont été reçues en 2008-2009, comparativement à 2 294 en 2007-2008. En plus d'avoir offert des conseils sur les mesures d'adaptation à prendre, la CFP a conçu plus de 200 nouveaux formats d'examens (p. ex. braille, gros caractères et synthèse de la parole à partir du texte) pour les personnes handicapées.
- ## Évaluation de la langue seconde
- 7.63 Aux fins de la dotation, la CFP est responsable de l'évaluation de la compétence en langue seconde. Pour remplir son mandat, elle élabore, fournit ou administre des tests normalisés de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et de compétence orale, et assure un suivi à cet égard. La CFP accorde une reconnaissance professionnelle aux personnes qui, au sein même des organisations, administrent le test de compréhension de l'écrit et celui d'expression écrite. En outre, elle sélectionne et forme des évaluateurs linguistiques, puis leur accorde l'accréditation nécessaire pour qu'ils puissent administrer le test de compétence orale.
- 7.64 En 2005-2006, la CFP a lancé un plan pluriannuel dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre de nouvelles versions de ses trois tests d'ELS. Le nouveau test d'expression écrite a été mis en œuvre en octobre 2007 et le nouveau test de compétence orale, en 2008-2009. Au cours de l'exercice, la CFP a également poursuivi l'élaboration de son nouveau test de compréhension de l'écrit, qu'elle prévoit terminer et mettre en œuvre d'ici le 31 mars 2010. Grâce à ses instruments d'évaluation modernes, la CFP peut continuer de veiller à ce que les exigences linguistiques des postes bilingues soient évaluées de façon juste, objective et uniforme dans toutes les organisations fédérales assujetties à la LEFP.
- 7.65 À l'issue d'un projet pilote de deux ans, la CFP a créé en 2008-2009 le Comité d'examen tripartite. Le Comité, qui fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, a pour mandat d'examiner le dossier des fonctionnaires qui éprouvent de la difficulté à réussir le test de compétence orale dans leur langue seconde. Il se compose de trois membres, lesquels représentent le Centre de formation linguistique de l'École de la fonction publique du Canada, le Centre de psychologie du personnel de la CFP et le ministre ou l'organisme d'attache de l'employé. Le Comité peut recommander des stratégies relatives à la formation et à l'évaluation ou suggérer des interventions possibles (p. ex. affectations professionnelles dans la seconde langue officielle de l'employé). Le processus d'examen est

[...] la CFP a également  
poursuivi l'élaboration  
de son nouveau test  
de compréhension  
de l'écrit, qu'elle prévoit  
terminer et mettre  
en œuvre d'ici  
le 31 mars 2010.



7.59 C'est dans le cadre d'un régime de rémunération des services que la CFP offre aux ministères et organismes, qui ont des besoins particuliers, une vaste gamme de services d'évaluation personnalisés, ce qui comprend la conception et l'administration de divers produits et services en matière d'évaluation. En 2008-2009, à titre d'exemple, la CFP a personnalisé ses simulations pour plusieurs organisations et conçu, pour le compte de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, des instruments de sélection spécialisés qui permettent de déceler les leaders de demain. Elle a également créé des instruments de sélection spécialisés pour les experts d'Environnement Canada.

7.60 En 2008-2009, la CFP a observé un intérêt croissant à l'égard des outils de sélection économiques, comme les dossiers de réalisations professionnelles (DRP). Fondés sur les compétences, les DRP peuvent aider les ministères et organismes à évaluer les candidats au tout début du processus de sélection. Dans les DRP, les candidats décrivent leurs compétences en donnant des exemples de réalisations pertinentes. Il y a ensuite cotation de ces descriptions par des comités d'évaluation composés de psychologues et de cadres de direction expérimentés, qui veillent à ce que le processus de cotation soit normalisé, juste et fiable. En 2008-2009, la CFP a administré plus de 175 DRP dans le contexte de deux processus de nomination organisationnels au niveau EX-1.

Depuis 2006-2007, la CFP prête assistance à Environnement Canada (EC) pour sa campagne annuelle de **recrutement de météorologues**. En 2008-2009, les météorologues d'EC et la CFP ont terminé, pour une troisième année, l'évaluation des candidats aux postes de météorologues au niveau d'entrée en ayant recours à une simulation normalisée de la CFP. Grâce à cette simulation, EC est mieux à même de trouver des recrues qualifiées qui possèdent des connaissances scientifiques et qui ont ce qu'il faut pour assumer le rôle de météorologue, un rôle unique qui comporte souvent une grande part de stress.

Mesures d'adaptation liées aux tests

7.61 Les organisations fédérales sont tenues de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées, et ce, conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi et à la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale, une politique conjointe de la CFP et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La CFP établit des mesures d'adaptation pour ses examens et conçoit d'autres formats d'examen, au besoin.

elle peut être d'une très grande utilité lorsqu'il s'agit de cerner et d'éviter des problèmes d'embauche éventuels, et les coûts qu'ils occasionnent.

En 2008-2009, l'utilisation des services de vérification des références des cadres de direction est demeurée stable.

7.57 Les outils d'évaluation du perfectionnement, comme les Simulations pour l'identification du leadership (SIL), font toujours l'objet d'une forte demande de la part des ministères et organismes. En plus de fournir beaucoup de renseignements valides en ce qui a trait au renforcement des compétences en leadership, les SIL permettent d'évaluer les compétences d'un candidat en regard du profil de compétences clés en leadership de la fonction publique.

7.58 En 2008-2009, la demande à l'égard des services d'encadrement et de counselling de la CFP est restée relativement stable. Au cours de l'exercice, la CFP a offert des services à 938 personnes, et le nombre de demandes visant certains services de perfectionnement, comme l'Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX (IPEX), a continué d'augmenter (102 en 2008-2009). Mis en œuvre en 2006-2007, l'IPEX permet aux participants d'obtenir, suivant plusieurs séances, une rétroaction exhaustive de la part de psychologues agréés et de gestionnaires supérieurs agissant à titre d'encadreurs, qui se prononcent sur les capacités et les compétences des participants en matière de leadership. Ces services conviennent aux fonctionnaires intéressés à des postes de cadres de direction ainsi qu'aux organisations ayant entrepris une planification organisationnelle et une planification de la relève.

Tableau 26 – Nombre d'évaluations

Évaluations	Changement par rapport à l'exercice précédent				
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ensemble des examens et des évaluations (y compris les tests d'ELS)	112 318	162 200	180 591	237 112	216 132
Évaluation des EX au niveau d'entrée	309	485	544	460	277
Simulation pour les EX-3	2	3	4	54	15
Vérification des références des EX	2 103	2 246	1 892	1 565	1 561
					-0,003 %
					-8,9 %
					-39,8 %
					-72,2 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports, Système intégré d'information du centre d'évaluation, Centre de psychologie du personnel, 31 mars 2009.

## Services et produits d'évaluation

aux organisations fédérales. En 2009-2010, elle se fondera sur les conclusions de cet examen afin de mettre en œuvre de nouveaux mécanismes d'assurance de la qualité.

La CFP fournit aux organisations fédérales une vaste gamme de produits et services d'évaluation obligatoires et facultatifs. Les tests d'évaluation de langue seconde (ELS) sont du nombre des instruments obligatoires, car les organisations fédérales assujetties à la LEFP sont tenues de les utiliser pour doter les postes bilingues. Les examens professionnels, les examens de gestion, les services de counselling aux cadres supérieurs et les autres services d'évaluation personnalisés constituent des instruments ou des services d'évaluation facultatifs, tant pour les postes de cadres de direction que pour les autres, et la CFP les offre aux organisations fédérales, selon le principe du recouvrement des coûts.

En ce qui concerne l'évaluation des compétences en gestion et en leadership, la CFP a notamment mis sur pied des centres d'évaluation, et développé des exercices de la corbeille (*in-basket*) et des simulations, comme les Simulations pour la sélection des EX (SELEX). Ces instruments permettent aux candidats et aux gestionnaires d'embauche d'obtenir des renseignements utiles sur les points forts des candidats quant à la gestion et aux besoins en matière de perfectionnement. De plus, la CFP offre aux cadres de direction et aux groupes de la relève de la direction des services d'évaluation et d'encadrement axés sur la carrière.

## Nombre d'évaluations

En 2008-2009, le nombre d'évaluations a connu une légère hausse pour l'ELS, et est demeuré relativement stable pour d'autres services d'évaluation, comme les services de counselling aux cadres supérieurs. Cela dit, c'est la première fois depuis des années que l'utilisation des examens professionnels par les organisations connaît une baisse de 28 %. Cette baisse tient vraisemblablement au fait que les services liés aux examens professionnels sont maintenant offerts selon le principe du recouvrement des coûts mis en place en 2008-2009. En 2009-2010, la CFP continuera d'examiner des solutions de rechange plus économiques, mais tout aussi efficaces pour les gestionnaires d'embauche et les organisations.

La CFP offre des services de vérification des références des cadres de direction selon le principe du recouvrement des coûts. La vérification des références, qui figure parmi les exigences des lignes directrices, fait partie intégrante du processus de nomination des cadres de direction. Menée adéquatement,

[...] c'est la première fois  
l'utilisation des examens  
professionnels par les  
organisations connaît  
une baisse de 28 %.  
Cette baisse tient  
vraisemblablement  
au fait que les services  
liés aux examens  
professionnels sont  
maintenant offerts selon  
le principe du  
recouvrement  
des coûts[...]

- gestionnaires d'embauche, ces bassins leur fournissent l'assurance que les processus ont été conçus de façon à respecter les valeurs que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité.
- 7.48 Les répertoires et les bassins gérés par la CFP ont pour but de répondre au besoin qu'ont les organisations fédérales de doter des postes de même nature. Les bassins sont composés de candidats répondant aux critères minimums requis pour en faire partie. Les répertoires sont créés sans que les candidats aient été évalués, permettant ainsi aux gestionnaires d'embauche d'employer leurs propres méthodes d'évaluation.
- 7.49 En 2008-2009, la CFP a établi 43 bassins et 4 répertoires; la plupart d'entre eux concernaient des postes de niveau d'entrée dans le groupe Services
- 43 bassins et 4 répertoires; la CFP a établi la plupart d'entre eux concernaient des postes de niveau d'entrée dans le groupe Services
- 7.50 Bien qu'elle ait délégué aux administrateurs généraux ses pouvoirs de nomination aux postes de cadres de direction, la CFP continue d'offrir, selon le principe du recouvrement des coûts, des services de recouvrement des cadres de direction pour les nominations aux niveaux EX-1 à EX-3. Ces services, assurés depuis longtemps, forment toujours un modèle de dotation hautement efficace et englobent des éléments essentiels de la dotation tels que l'orientation, la formulation de conseils, l'affichage des annonces, la création d'outils d'évaluation et la prestation de soutien aux gestionnaires d'embauche durant la phase d'évaluation (p. ex. durant l'entrevue ou pendant l'intégration des données relatives à l'évaluation). En 2008-2009, la CFP a reçu 189 demandes d'organisations souhaitant faire appel à ses services en la matière.
- 7.51 À l'issue de l'examen stratégique horizontal des ressources humaines mené par le gouvernement, il a été décidé que les services de dotation visant les postes de EX-4 et EX-5 ne seraient plus offerts par l'Agence de la fonction publique du Canada (maintenant appelée Bureau du dirigeant principal des ressources humaines), mais bien par la CFP. Celle-ci les offrira aux organisations, selon le principe du recouvrement des coûts, à l'instar des services touchant la dotation des postes de EX-1 à EX-3.
- 7.52 Après la publication de la *Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction (EX)*, la CFP s'est engagée à revoir les services qu'elle offrait aux ministères et organismes. En 2008-2009, elle a procédé à un examen des services de recouvrement des cadres de direction qui sont offerts

## Services de recouvrement des cadres de direction



leur première langue officielle, un pourcentage légèrement supérieur à celui de l'exercice précédent (73,3 %). Toujours en 2008-2009, 25,9 % des postulants ont indiqué que le français était leur première langue officielle, comparativement à 26,7 % en 2007-2008.

## Bassins gérés par la CFP

- 7.45 Dans le cadre de la modernisation de ses services, la CFP cherche à favoriser une utilisation proactive des mesures d'assouplissement prévues par la Loi afin de répondre aux besoins communs et d'accroître l'efficacité sur le plan de la dotation, notamment en appuyant les mesures de dotation collective et en créant des répertoires ou des bassins de candidats. La CFP fait office de fournisseur de services communs et, à ce titre, peut tirer parti des économies d'échelle rendues possibles par son rôle établi, son expertise, ses investissements dans les services de ressourcement et la technologie, et ses sept bureaux répartis dans tout le pays.

- 7.46 **Analyse de l'optimisation de l'embauche** – Les mesures de dotation collective sont tout indiquées pour les professions dans lesquelles il y a continuellement des postes à doter. En 2008-2009, la CFP a donc examiné des postes au niveau d'entrée dans les groupes Commis aux écritures, Administration et Gestion des programmes afin de vérifier s'il serait utile d'employer de telles mesures pour ces groupes. La CFP a analysé les critères de mérite utilisés dans un échantillon d'annonces visant des postes de niveau d'entrée (CR-3 à CR-5, AS-1 et AS-2, PM-1 et PM-2) dans sept ministères. Cette analyse a révélé que certaines exigences différaient d'une annonce à l'autre, mais qu'il y avait beaucoup de points communs entre elles (p. ex. capacité de communiquer, capacité d'organiser et de planifier, capacité d'établir les priorités, entrentent et souci du service à la clientèle). Les exigences se ressemblaient d'un groupe professionnel à l'autre ainsi qu'à l'intérieur d'un même groupe, d'une organisation à l'autre et d'un type de processus à l'autre (interne et externe). Dans 93 % de toutes les annonces examinées, par exemple, la « capacité de communiquer » faisait partie des exigences. De même, la « capacité d'établir les priorités » figurait dans 64 % des annonces visant des postes de groupes et niveaux CR-4, AS-1 et AS-2. Ces points communs donnent à penser qu'il serait possible de réaliser des économies en concevant des instruments d'évaluation normalisés qui fourniraient des résultats transférables à d'autres postes dont les exigences sont les mêmes.

- 7.47 Les bassins de candidats préqualifiés qui répondent aux critères minimum requis constituent un bon outil de dotation du fait que, d'un côté, ils permettent aux gestionnaires de trouver rapidement des candidats et, de l'autre, ils permettent aux candidats de voir leur candidature présentée à d'autres postes de même nature. En plus de répondre aux besoins des



**Tableau 25 – Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans le cadre des processus de nomination externes annoncés en 2008-2009**

Catégorie d'emploi	Études secondaires ou moins	Quelques crédits d'études post-secondaires	Diplôme collégiales	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Inconnu
Services professionnels et administratifs	9,5 %	9,9 %	19,7 %	40,0 %	11,8 %	2,3 %	6,8 %
Direction	5,5 %	3,9 %	14,6 %	34,4 %	29,6 %	7,5 %	4,5 %
Services informatiques, techniques et scientifiques	5,1 %	10,0 %	14,1 %	44,4 %	15,4 %	4,3 %	6,7 %
Travail de bureau	16,1 %	11,8 %	23,3 %	35,3 %	6,2 %	0,9 %	6,4 %
Manœuvres et personnes de métier	13,5 %	13,9 %	16,5 %	39,5 %	8,9 %	1,4 %	6,4 %
<b>MOYENNE GÉNÉRALE</b>	<b>9,93 %</b>	<b>9,9 %</b>	<b>17,6 %</b>	<b>38,7 %</b>	<b>14,4 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>6,2 %</b>

**Source :** Système de ressourcement de la fonction publique

**Nota :** Le niveau d'études des personnes qui ont posé leur candidature dans plusieurs catégories d'emploi est inclus dans chacune des catégories dans lesquelles ces personnes ont postulé. Le niveau d'études d'une même personne peut figurer jusqu'à cinq fois dans le tableau, selon le nombre de catégories dans lesquelles cette personne a postulé.

7.43 Les postulants proviennent toujours d'un bout à l'autre du Canada, mais la majorité d'entre eux (64,7 %) résident en Ontario ou au Québec. En ce qui concerne le lieu de résidence des postulants, les chiffres de 2008-2009 ont quelque peu changé par rapport à ceux de l'exercice précédent, mais la distribution générale est restée la même. En effet, le pourcentage de postulants en provenance de neuf provinces ou territoires était équivalent ou supérieur à la proportion entre la population de ces provinces/territoires (Manitoba, Ontario, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve-et-Labrador, Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut) et celle du Canada. Toujours en 2008-2009, l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Québec et la Saskatchewan étaient les quatre provinces où le pourcentage de postulants était inférieur à la proportion entre la population de ces provinces et celle du Canada, ce qui témoigne d'un marché du travail hautement concurrentiel dans ces régions au cours de la période visée par le présent rapport (voir tableau 34, annexe 7).

7.44 **Profil linguistique des personnes ayant posé leur candidature dans le cadre de processus externes – Les personnes ayant postulé des emplois de la fonction publique demeurent représentatives de la dualité linguistique du Canada.** En 2008-2009, 74,1 % des postulants ont indiqué que l'anglais était

**Tableau 24 – Groupes professionnels et ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter**

Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé	2008-2009
Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le moins élevé	2008-2009

Classification	Ratio	Classification	Ratio
SC – Équipage de navire	4 472	MA – Mathématiques	23
FS – Service extérieur	1 439	TR – Traduction	22
CX – Services correctionnels	1 072	AO – Navigation aérienne	22
PI – Inspection des produits primaires	430	EX – Direction	21
SO – Officiers de navire	413	SR – Réparation des navires	16
SG – Réglementation scientifique / Étude de brevet	243	OP – Ergothérapie et physiothérapie	16
WP – Programmes de bien-être social	241	RO – Radiotélégraphie	10
ST – Secrétariat, sténographie et dactylographie	205	ND – Nutrition et diététique	10
RE – Recherche	200	HP – Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	9
CR – Commis aux écritures et aux règlements	183	PH – Pharmacie	8

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

7.41

**Profil scolaire des postulants à des annonces externes – En 2008-2009,**

plus de 300 000 personnes ont présenté leur candidature pour des possibilités d'emploi annoncées à l'externe et, de ce nombre, environ 74 % ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 25 illustre la répartition des niveaux de scolarité par catégorie d'emploi.

7.42

Il est à noter qu'environ 66 % des personnes ayant posé leur candidature à des postes dans la catégorie du travail de bureau (p. ex. dans le groupe Commis aux écritures et aux règlements, niveaux 1 à 5) ont indiqué qu'elles possédaient au moins un diplôme d'études postsecondaires. Or, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a établi des normes de qualification des groupes professionnels en vertu desquelles l'exigence minimale est de deux ans d'études secondaires ou une équivalence approuvée par l'employeur.

En 2008-2009, plus de 300 000 personnes ont présenté leur candidature pour des possibilités d'emploi annoncées à l'externe et, de ce nombre, environ 74 % ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires.

- 7.38 Les chercheurs d'emploi ont de plus en plus recours à Internet lorsqu'ils se renseignent sur les possibilités d'emploi à la fonction publique. La CFP calcule le nombre de visites effectuées sur le site [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) et le nombre d'appels effectués à InfoTel et aux services téléphoniques connexes. Au cours des cinq dernières années, l'utilisation du site Web a augmenté, tandis que l'utilisation d'InfoTel et des services téléphoniques connexes a diminué. En 2008-2009, 26,5 millions de visites ont été effectuées sur le site Web [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca), une augmentation de 82,2 % sur cinq ans.
- 7.39 En 2008-2009, 4 995 annonces visant la dotation de 10 332 postes prévus ont été affichées sur le site Web [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) par la CFP ainsi que par les ministères et organismes qui disposent d'un accès direct au SRFP, un système de dotation électronique qui permet l'embauche, au gouvernement du Canada, d'étudiants et de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique. En réponse à ces annonces, plus de 300 000 chercheurs d'emploi ont présenté environ un million de demandes. En moyenne, 100 demandes ont donc été reçues pour chaque poste vacant connu.
- 7.40 La disponibilité des postulants quant aux professions représentées dans la fonction publique varie grandement. Le tableau 24 présente les 10 groupes professionnels annoncés sur le site [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé, et les 10 groupes dont ce même ratio était le moins élevé en 2008-2009. Dans le cas des groupes ayant un ratio élevé, les gestionnaires d'embauche pourraient avoir avantage à recourir à des stratégies de gestion de volume. Par exemple, la dotation collective pourrait être la stratégie la mieux indiquée, la plus efficace et la plus économique dans les cas où les postes à pourvoir sont au niveau d'entrée et où il y a beaucoup de postes semblables à doter. Par contre, pour les groupes ayant un faible ratio, les gestionnaires pourraient gagner à adopter une stratégie de communication allant au-delà de l'affichage sur le site Web de la CFP.

En moyenne,  
100 demandes ont donc  
été reçues pour chaque  
poste vacant connu.

En 2008-2009,  
26,5 millions de visites  
ont été effectuées sur  
le site Web  
[emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca),  
une augmentation  
de 82,2 % sur  
cinq ans.

7.34 Programme de stages d'enseignement coopératif et d'interat –

Le programme Coop a pour but d'offrir une formation pratique à des étudiants de niveau postsecondaire. Dans le cadre du programme de stages d'enseignement coopératif, il y a alternance entre les cours en salle de classe et les stages pratiques dans un milieu de travail lié au programme d'études de l'étudiant. Quant au programme d'interat, il permet aux étudiants d'effectuer un stage de formation supervisé en milieu de travail et ainsi d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour accéder à certains métiers et certaines professions. En 2008-2009, plus de 4 200 placements ont été effectués.

7.35

La CFP doit notamment s'assurer que les programmes Coop offerts par les établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité de façon à ce que les étudiants puissent obtenir un placement professionnel au sein de la fonction publique fédérale. En 2008-2009, deux nouveaux programmes Coop ont été jugés admissibles : la maîtrise bilingue offerte dans le cadre du programme d'affaires publiques et internationales du Collège universitaire Glendon de l'Université York et le Programme d'apprentissage expérientiel de l'Université d'Ottawa.

7.36

Le nombre de nominations effectuées dans le cadre du programme Coop augmente d'une année à l'autre grâce aux activités de liaison que la CFP mène auprès des organisations et des établissements d'enseignement.

**Tableau 23 – Placements effectués dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'interat (Coop)**

Nombre de placements	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
	3 434	3 465	3 757	4 216

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers d'embauche et de dotation de la CFP

Statistiques relatives au recrutement

7.37

La CFP continue d'assurer le lien entre les fonctionnaires éventuels et les postes de la fonction publique fédérale. Selon les lignes directrices de la CFP en matière d'annonces dans le processus de nomination, les possibilités d'emploi ouvertes au public doivent être annoncées sur le site Web [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) ainsi que sur InfoTel, ou au moyen d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne de prendre connaissance, par téléphone, de ces mêmes annonces.

En 2008-2009, plus de 4 200 placements ont été effectués.



- Le ministère des Ressources naturelles emploiera des étudiants participant au PAR dans le cadre de son Programme de géocartographie de l'énergie et des minéraux. Ce programme, qui bénéficie d'un financement de 100 M\$ sur cinq ans, porte sur des travaux publics de nature géoscientifique dans le Nord canadien. Les possibilités d'emploi ont été affichées en 2008-2009, et la présentation des candidatures se fera au cours du prochain exercice.
  - Le programme ECLAIR (Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche) permet de bien mettre en rapport les capacités intellectuelles des étudiants et des professeurs universitaires avec les besoins de la fonction publique fédérale en matière de recherche. Il s'agit d'un nouveau projet pilote que l'École de la fonction publique du Canada a lancé à l'automne 2008 en collaboration avec la CFP. Le programme ECLAIR s'adresse aux étudiants des deuxième et troisième cycles. Au moment de sa mise à l'essai, il était principalement réservé aux organisations de la fonction publique représentées par un sous-ministre champion des relations avec les universités. En tout, 248 candidatures étudiantes ont été présentées dans le cadre du programme. Le projet pilote se prolongera pour une autre session d'études et inclura d'ores et déjà toutes les organisations fédérales.
  - Le programme ECLAIR (Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche) permet de bien mettre en rapport les capacités intellectuelles des étudiants et des professeurs universitaires avec les besoins de la fonction publique fédérale en matière de recherche. Il s'agit d'un nouveau projet pilote que l'École de la fonction publique du Canada a lancé à l'automne 2008 en collaboration avec la CFP. Le programme ECLAIR s'adresse aux étudiants des deuxième et troisième cycles. Au moment de sa mise à l'essai, il était principalement réservé aux organisations de la fonction publique représentées par un sous-ministre champion des relations avec les universités. En tout, 248 candidatures étudiantes ont été présentées dans le cadre du programme. Le projet pilote se prolongera pour une autre session d'études et inclura d'ores et déjà toutes les organisations fédérales.
- 7.33 Dans le cadre du PAR, plusieurs initiatives spéciales ont été menées en 2008-2009, dont certaines ont obtenu un franc succès :

**Source :** Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de recrutement de la CFP

\*Des 122 étudiants embauchés, 23 ont reçu une allocation ou une bourse à titre de rémunération. Par conséquent, ils n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 43 de l'annexe B.

Exercice	Candidatures	Présentations	Embauches	Réembauches
2007-2008	757	313	69	75
2008-2009	1 152	832	122*	151

Tableau 22 – Programme des adjoints de recherche

qualifiés, l'un d'eux ayant même été sélectionné pour faire partie des 16 finalistes retenus dans le cadre du programme d'astronaute de l'Agence spatiale canadienne. Selon certaines organisations, c'est le PAR qui répond le mieux à leurs besoins en matière de recrutement. De fait, une hausse de 29 % a été observée en 2008-2009 en ce qui concerne les personnes embauchées pour une première fois, et une hausse de 100 % a été observée pour ce qui est des personnes réembauchées par la suite.



## Recrutement d'étudiants à des postes temporaires

7.28 La CFP gère trois programmes permettant le recrutement d'étudiants à des postes temporaires : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoins de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop). Selon les lignes directrices de la CFP, la ZNS doit maintenant s'appliquer à tous les programmes de recrutement étudiant.

7.29 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le PFETE est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants à des postes temporaires. Les candidats doivent étudier à temps plein au niveau secondaire ou postsecondaire dans un établissement d'enseignement reconnu. Ils doivent également retourner aux études à temps plein à la prochaine session d'études et avoir l'âge minimum requis pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

7.30 En 2008-2009, 63 100 étudiants ont présenté leur candidature dans le cadre du PFETE, et 9 932 d'entre eux ont obtenu un emploi. Ce nombre de candidatures étudiantes était de 7 % supérieur à celui de l'an dernier. En tout, ces étudiants ont soumis 150 123 demandes afin que leur candidature soit examinée en vue du répertoire général du PFETE et des 23 programmes ministériels ciblés visant le recrutement étudiant.

7.31 Le budget fédéral rendu public en janvier 2009 prévoyait 20 M\$ pour l'emploi étudiant au cours des deux prochaines années. Les fonds ainsi dégagés permettront aux ministères et organismes d'avoir accès à un nombre accru d'étudiants, favoriseront l'expérience de travail étudiant et, par le fait même, fourniront aux ministères et organismes une main-d'œuvre précieuse.

**Tableau 21 – Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Nombre de postulants	71 402	58 681	63 100
Nombre d'étudiants embauchés	9 574	9 810	9 932

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers d'embauche et de dotation de la CFP

7.32 **Programme des adjoins de recherche** – Le PAR a pour objet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui désirent acquérir de l'expérience en recherche. Il s'agit d'un programme unique qui dirige les étudiants vers des projets de recherche de la fonction publique fédérale qui correspondent à leurs intérêts particuliers. Le PAR a été conçu pour aider la fonction publique à réaliser des recherches, à conserver ses brevets et droits de propriété intellectuelle et à promouvoir le transfert des connaissances scientifiques. Le PAR croit toujours en popularité et attire des chercheurs hautement

[...] 63 100 étudiants ont présenté leur candidature dans le cadre du PFETE, et 9 932 d'entre eux ont obtenu un emploi.

le plan des politiques, mais ils ont déjà fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles et leurs études universitaires. Depuis la création du RLP, la CFP a organisé cinq campagnes de recrutement annuelles.

7.25 Affaires étrangères et Commerce international Canada, Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international et Environnement Canada sont les quatre ministères et organismes fédéraux qui ont eu le plus souvent recours au RLP.

7.26 En 2008-2009, 48 candidats se sont qualifiés et 26 ont été nommés à la fonction publique. La CFP et ses partenaires dans le cadre du RLP ont également entrepris un projet pilote visant à recruter de nouveaux membres du groupe Economique et services de sciences sociales. Les candidats présélectionnés qui passeront à l'étape de l'évaluation verront leur candidature examinée pour le RLP et pourront être intégrés à un bassin de candidats partiellement évalués. La CFP et ses partenaires dans le RLP feront la promotion de ce bassin auprès de toutes les organisations, et les gestionnaires souhaitant doter des postes au niveau d'entrée dans le domaine des politiques pourront le consulter.

7.27 L'an dernier, le RLP a fait l'objet d'une évaluation à l'issue de laquelle il a été recommandé d'obtenir un financement permanent et d'ajouter un volet de perfectionnement afin de compléter le programme. Pour le moment, la CFP attend de connaître le nom du nouveau sous-ministre champion du RLP, qu'elle consultera ensuite au sujet de la mise en application des recommandations.

**Tableau 20 – Programme de recrutement de leaders en politiques**

Exercice	Nombre de campagnes	Nombre de postulants	Nombre de candidats qualifiés	Nombre de nominations
2005-2006	2	2 084	95	66
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32
2008-2009	1	1 485	48*	26

**Source :** Système de ressourcement de la fonction publique (pour le nombre de campagnes et de postulants) et dossiers de recrutement du RLP (pour le nombre de candidats qualifiés et de nominations).  
 \*Représente le nombre de candidats qualifiés à ce moment, avant que la vérification des références ne soit terminée.

7.21 Environ deux tiers des personnes qui ont soumis leur candidature dans le cadre du RP ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais (66 %) et un tiers, le français (34 %). Le RP contribue notamment à bâtir une fonction publique représentative. En 2008-2009, la proportion des postulants membres des minorités visibles était bien supérieure à leur disponibilité au sein de la population active (41,4 % par rapport à 12,4 %). La proportion de postulants issus des trois autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi était pour sa part quelque peu inférieure à la disponibilité de ces groupes au sein de la population active, comme l'illustre le tableau 19, ci-après.

**Tableau 19 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les postulants au Programme de recrutement postsecondaire en 2008-2009**

Minors visibles	Autochtones	Personnes handicapées	Femmes
Disponibilité au sein de la population active	Disponibilité au sein de la population active	Disponibilité au sein de la population active	Disponibilité au sein de la population active
12,4 %	3,0 %	2,6 %	4,0 %
41,4 %	1,7 %	2009	50,1 %
2008-2009	2008-2009	2008-2009	2008-2009
52,3 %			

Source : Données sur la disponibilité au sein de la population active tirées du Système de recensement de la fonction publique et du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines

7.22 Grâce aux services offerts par la CFP dans le cadre du RP, quelque 1 700 diplômés ont été embauchés en 2008-2009, soit environ 42 % de l'objectif établi pour le renouvellement de la fonction publique, lequel se chiffre à 4 000 diplômés. À l'automne 2009, la CFP continuera de promouvoir la campagne de RP afin d'aider les organisations fédérales à atteindre les cibles de recrutement fixées par le greffier du Conseil privé dans le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique.

7.23 Par l'entremise du Conseil des ressources humaines, des conseils fédéraux régionaux et des initiatives spéciales visant le renouvellement de la fonction publique, la CFP encourage tous les ministères et organismes à utiliser ses programmes de recrutement postsecondaire et le répertoire général du RP.

7.24 Le Programme de recrutement de leaders en politiques – Mis en place en 2005, le RLP accroît la capacité de la fonction publique fédérale en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. Il suscite l'intérêt de diplômés canadiens exceptionnels possédant une importante expertise dans divers domaines, tels que la sécurité nationale, la santé, le développement social et l'environnement. Il permet aux ministères et organismes de nommer des candidats à des postes dans le domaine des politiques. Non seulement ces diplômés possèdent-ils un excellent dossier scolaire et de l'expérience sur

de la CFP en 2008-2009 témoigne de la nécessité de toujours pouvoir compter sur un fournisseur de services central. En outre, la CFP fait office de centre d'expertise en offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation.

7.16

Pour veiller à ce que les services qu'elle offre répondent de façon continue aux besoins des organisations, en 2008-2009, la CFP a constitué, avec l'aide du greffier du Conseil privé, le Comité consultatif des services de dotation et d'évaluation de la CFP. Le Comité conseille la CFP sur les questions qui touchent la prestation de ses services de dotation et d'évaluation.

## Recrutement de diplômés postsecondaires

7.17 La CFP offre deux programmes de recrutement de diplômés postsecondaires : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Ces programmes aident les organisations qui souhaitent engager de nouveaux fonctionnaires hautement qualifiés et permettent une évaluation efficace et efficiente des candidats.

7.18

**Le Programme de recrutement postsecondaire** – Dans le cadre du RP, une campagne annuelle est organisée afin de faciliter la dotation à l'échelle nationale tant pour les ministères et organismes que pour les collectivités fonctionnelles. Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) est utile au programme, car il accélère le processus de présélection et permet une gestion efficace des candidatures.

7.19

Le RP est divisé en deux volets : les choix de carrière, qui suscitent l'intérêt des diplômés à l'égard de certains domaines d'emploi, et le répertoire général, qui offre une vaste gamme de possibilités. Les choix de carrière sont déterminés de concert avec les organisations d'embauche. Les postulants peuvent présenter leur candidature tant pour les choix de carrière que pour le répertoire, ce qui permet aux ministères et organismes de doter un large éventail de postes à partir d'un important bassin de candidats.

7.20

La campagne de RP de l'automne 2008 a été la plus vaste menée à ce jour : 38 choix de carrière ont été annoncés, dont une collectivité fonctionnelle. Au cours de la campagne 2008-2009, 26 492 personnes ont posé leur candidature et plus de 35 000 examens ont été administrés dans plus de 100 endroits au pays et à l'étranger. En outre, la CFP a invité les diplômés à soumettre leur candidature au répertoire général du RP.

Pour veiller à ce que les services qu'elle offre répondent de façon continue aux besoins des organisations, en 2008-2009, la CFP a constitué, avec l'aide du greffier du Conseil privé, le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP



7.12 Appui aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie

*royale du Canada* – Parallèlement à l'adoption de la nouvelle *Charte des anciens combattants*, en 2005, la CFP a élargi le droit de priorité accordé aux membres des Forces canadiennes (FC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) libérés ou renvoyés pour raisons médicales. Ce droit de priorité vise à offrir aux anciens membres des FC et de la GRC, pour une durée limitée, la possibilité d'être nommés en priorité à des postes de la fonction publique pour lesquels ils possèdent les qualifications essentielles.

7.13 Comme l'illustre le tableau 18, la demande à l'égard de ce droit de priorité est demeurée stable, tandis que le nombre de personnes libérées des FC pour des raisons médicales a augmenté. Il est important de souligner que le nombre de bénéficiaires de priorité nommés pour une période indéterminée a augmenté au cours du dernier exercice; en effet, 49 % de plus ont trouvé un emploi pour une période indéterminée dans la fonction publique. Au 31 mars 2009, le SGIP comptait 241 bénéficiaires de priorité libérés pour des raisons médicales. Seulement trois d'entre eux étaient d'anciens membres de la GRC, tous les autres étant d'anciens membres des FC.

**Tableau 18 – Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux droits de priorité et nominations**

Nouveaux droits de priorité	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
	60	78	206	244	259
Nominations	36	48	112	138	205

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités

7.14 Contrairement à la plupart des autres bénéficiaires de priorité, les anciens membres des FC qui répondent aux critères énoncés à l'article 8 du RFP ne sont pas des fonctionnaires et, par le fait même, ont une compréhension limitée de la fonction publique fédérale et de son régime de dotation. La CFP travaille en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale afin de les aider à mieux comprendre les exigences et à accroître leur sensibilisation à ce sujet.

## Infrastructure habilitante

7.15 La CFP continue d'appuyer les ministères et organismes en facilitant le recrutement à la fonction publique de Canadiens compétents venant de partout au pays. Elle continue également de prêter appui aux administrateurs généraux, aux gestionnaires, aux fonctionnaires et aux Canadiens en mettant en œuvre des stratégies de dotation efficaces et en mettant au point des produits d'évaluation normalisés ainsi que des outils et des systèmes électroniques modernes. La demande constante à l'égard des services



## Administration des droits de priorité

M  
odifications apportées aux outils de soutien – En 2007-2008, la CFP a mené à terme des consultations sur les modifications proposées à ses lignes directrices en matière de discussions informelles. Par la révision de ses lignes directrices, elle souhaitait fournir des précisions quant à l'établissement des échéances, à l'établissement des critères pour la tenue de discussions supplémentaires et à la possibilité d'organiser des discussions de groupe pour traiter des questions communes se rapportant aux processus de dotation collective. Ces modifications devraient permettre de répondre aux préoccupations des organisations, qui craignaient que la tenue de discussions informelles multiples doive être offerte à tous les candidats.

7.8

La LEFP et le REFP régissent les nominations aux postes de la fonction publique. Tous deux contiennent des dispositions spéciales qui confèrent à certaines catégories de personnes répondant à des conditions particulières un droit de priorité absolu pour une période précise. Ces droits de priorité aident les personnes à faire face aux changements qui touchent leur vie personnelle ou professionnelle, comme la réduction de l'effectif, le fait de devenir handicapé, la réinstallation en compagnie du conjoint ou du conjoint de fait, ou le fait d'être libéré des Forces canadiennes pour des raisons médicales. Ces droits aident également la fonction publique à maintenir en poste des fonctionnaires compétents.

7.9

La CFP doit s'assurer que les ministères et organismes appliquent de façon juste et transparente les dispositions de la LEFP et du REFP se rapportant aux droits de priorité. Elle doit s'assurer aussi que les bénéficiaires de priorité peuvent voir leur candidature examinée avant toute autre pour les postes pour lesquels ils pourraient être qualifiés. Pour ce faire, la CFP a mis en place le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), un répertoire informatif des bénéficiaires de priorité. Il s'agit d'un répertoire dans lequel les ministères et organismes doivent effectuer des recherches avant de procéder à des nominations à la fonction publique ou au sein de celle-ci.

7.11

Le 1<sup>er</sup> avril 2008, on comptait 1 223 bénéficiaires de priorité et, au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a confirmé l'inscription de 1 248 autres (voir tableau 41, annexe 7). Au 31 mars 2009, 711 de ces personnes avaient trouvé un emploi grâce au système d'administration des priorités, et le droit de priorité de 242 personnes était arrivé à échéance. La majorité de ces 242 personnes ont trouvé un emploi à un niveau inférieur grâce à leur droit de priorité, mais n'ont pas réussi à réintégrer leur niveau de titularisation. Si l'on exclut ces personnes et celles qui ont été démissionnées, ont pris leur retraite ou ont été retirées du système pour d'autres raisons, il restait 1 220 personnes dans le système d'administration des priorités à la fin de l'exercice 2008-2009.

Au 31 mars 2009, 711 de ces personnes avaient trouvé un emploi grâce au système d'administration des priorités, et le droit de priorité de 242 personnes était arrivé à échéance.

- **Décrets d'exemption propres à des organisations** – Des consultations ont eu lieu avec deux organisations, soit le Centre de la sécurité des télécommunications et le Personnel des Fonds non publics, qui font actuellement l'objet de décrets d'exemption émis en vertu de l'ancienne LEFP. Les décrets actuellement en vigueur excluent entièrement l'application de la CFP. Grâce aux mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP actuelle, ces décrets ne sont plus nécessaires. La CFP collabore avec les deux organisations concernées ainsi qu'avec d'autres, comme le ministère de la Justice et le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, pour terminer les décrets proposés.
- **Décret d'exemption relatif au recensement** – Des consultations sont en cours avec Statistique Canada afin de déterminer quelles dispositions de la LEFP ne doivent pas s'appliquer aux employés nommés pour une durée déterminée qui sont embauchés dans le cadre du recensement de 2011. L'établissement d'un tel décret est nécessaire pour faire en sorte que le recensement puisse être terminé dans les délais prescrits par la loi.
- **Décret d'exemption relatif aux programmes d'embauche étudiants** – Établi en vertu de l'ancienne LEFP, le décret d'exemption relatif aux programmes étudiants exclut entièrement l'application de la LEFP. La CFP propose donc un décret mieux adapté qui tient compte des mesures d'assouplissement inhérentes à la LEFP actuelle. Ce décret, qui doit d'abord être approuvé par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, devrait être en vigueur à l'automne 2009.
- **Décret d'exemption relatif à l'embauche à l'étranger** – Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le ministère de la Défense nationale sont les deux organisations qui emploient le plus de personnel recruté localement, c'est-à-dire des employés embauchés directement à l'étranger. Le décret proposé et le règlement connexe sont élaborés en consultation avec les deux ministères afin de répondre à leurs besoins organisationnels. Les travaux se poursuivent à cet égard.
- **Décret d'exemption relatif au Bureau du secrétaire du gouverneur général** – Les modifications apportées au Règlement conféreront aux personnes qui occupent un poste exclu, le jour de l'enregistrement des modifications ou à une date ultérieure, le droit de participer aux processus de nomination internes annoncés et ouverts aux fonctionnaires fédéraux. Ce droit inclut également le recours devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique. Ce décret prendra effet d'ici l'automne 2009.

- d'étudiants à des postes à temps plein. Cette modification s'inscrit dans l'engagement de la CFP visant à s'assurer que tous les Canadiens ont accès aux emplois de la fonction publique.
- Les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont également été modifiées afin de clarifier ou de prévoir les cas dans lesquels il n'est pas obligatoire d'utiliser la ZNS. L'utilisation de la ZNS n'est pas nécessaire, par exemple, dans les processus de nomination d'étudiants à des postes à temps partiel et dans les processus de nomination utilisant une zone de sélection limitée aux membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En outre, les administrateurs généraux peuvent demander à être exemptés de l'exigence relative à l'utilisation de la ZNS, au cas par cas. Ces demandes doivent toutefois être approuvées par la CFP.
- 7.7 La CFP continue de travailler à l'élaboration de règlements et de décrets d'exemption dans plusieurs domaines, dont les suivants :
- **Nominations collectives** – Les candidats chez qui il manque une qualification essentielle sont exclus de toute nomination possible dans le cadre du processus de dotation collective. Toutefois, ils doivent être informés de toute nomination effectuée à partir d'un bassin. Afin d'accroître l'efficacité des processus de dotation collective, la CFP élabore actuellement un décret d'exemption qui permettra la tenue de discussions informelles au moment où ces candidats sont éliminés. Le décret permettra aussi l'utilisation de mécanismes de recours au moment de la création du bassin. La CFP mène des consultations à cet égard, et elle poursuivra ses travaux en 2009-2010.
  - **Priorité aux conjoints** – La CFP poursuit ses travaux en vue de modifier le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) pour faire en sorte que les conjoints des fonctionnaires, des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et des membres des Forces canadiennes (FC) décédés dans l'exercice de leurs fonctions bénéficient d'un droit de priorité relativement à une nomination à la fonction publique. Ces personnes, si elles sont jugées qualifiées, auraient ainsi un droit de priorité absolu pour les nominations effectuées à l'issue de processus externes annoncés. La CFP travaille de concert avec le ministère de la Justice pour élaborer les modifications proposées.
  - **Autres droits de priorité** – À la lumière des suggestions formulées par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, la CFP a proposé de modifier le REFP de façon à préciser la date à laquelle entre en vigueur le droit de priorité des fonctionnaires et des membres des FC et de la GRC qui deviennent handicapés, ou qui sont libérés ou renvoyés pour raisons médicales. La CFP propose également de corriger une faute typographique qui s'est glissée dans l'énoncé du droit de priorité des fonctionnaires qui ont été nommés à un poste de niveau inférieur après avoir été déclarés excédentaires ou mis en disponibilité.

C'est au moyen d'un modèle de financement mixte, qui repose sur le principe du recouvrement des coûts et sur les crédits parlementaires, que la CFP fournit ses services de dotation et d'évaluation aux organisations clientes. En 2008-2009, elle a dû faire face à un certain nombre de difficultés au moment d'établir l'infrastructure nécessaire pour appuyer l'expansion du régime de recouvrement des coûts et pour générer des revenus équivalents aux objectifs qui lui avaient été fixés à cet égard.

## Amélioration de la série de lignes directrices

Fidèle à son engagement d'assurer l'efficacité et l'efficience des lignes directrices qui appuient les exigences législatives et les valeurs de la LEFP, la CFP a apporté, en 2008-2009, un certain nombre de modifications à ses lignes directrices.

■ Les **Lignes directrices en matière d'évaluation** ont été modifiées en 2007-2008 pour permettre des dérogations aux exigences relatives à l'évaluation des membres du groupe de la direction (EX), au cas par cas, sous réserve de l'approbation de la CFP. Cette année-là, 68 % des demandes portaient sur des nominations intermédiaires de plus de quatre mois. En 2008-2009, ces lignes directrices ont été modifiées de nouveau pour permettre des dérogations aux exigences relatives à l'évaluation des personnes nommées à titre intermédiaire au sein du groupe de la direction (EX), sans que l'approbation de la CFP ne soit nécessaire. Cette année, la CFP a reçu 22 demandes de dérogation, ce qui représente un peu plus de la moitié du nombre de demandes reçues en 2007-2008 (42). Parmi les demandes de dérogation approuvées, 82 % portaient sur des nominations pour une période indéterminée et 18 %, sur des nominations pour une durée déterminée.

■ Les Lignes directrices en matière d'évaluation ont également été modifiées en 2008-2009 afin qu'il soit précisé que les spécialistes des ressources humaines et d'autres intervenants puissent faire partie des comités d'évaluation des cadres de direction.

■ Les **Lignes directrices en matière de zone de sélection** ont été modifiées de façon à rendre obligatoire l'application de la zone nationale de sélection (ZNS) pour tous les processus de nomination externes annoncés, toutes les catégories professionnelles et toutes les régions composant la fonction publique fédérale, à compter de décembre 2008. D'ores et déjà, la ZNS doit donc être utilisée dans le cadre de tous les processus menant à des nominations pour une période indéterminée ou pour une durée déterminée de six mois ou plus qui sont ouverts au public, et dans le cadre de tous les processus menant à des nominations



## 7 Habilitation des ministères et organismes

7.1

Étant donné que la Commission de la fonction publique (CCF) a délégué presque tous ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux, les ministères et organismes ont désormais la responsabilité d'adapter les programmes et les processus de dotation de façon à ce qu'ils répondent à leurs besoins opérationnels. Comme elle demeure ultimement responsable de l'efficacité globale du système de dotation, la CCF permet aux ministères et organismes de profiter de ses compétences et de ses services multiples afin qu'ils puissent gérer les responsabilités qui leur sont déléguées.

7.2

Les ministères et organismes continuent de compter sur la CCF afin d'obtenir l'orientation et le soutien nécessaires pour assumer leurs responsabilités, surtout compte tenu des défis que pose le renouvellement de l'effectif. La CCF prête assistance aux organisations en leur fournissant des orientations et des conseils stratégiques, des services ainsi que des systèmes et des outils communs afin de leur permettre d'exercer complètement les pouvoirs qui leur sont délégués et de mettre en œuvre un système de nomination fondé sur les valeurs.

7.3

Pour s'assurer de leur efficacité et de leur efficience continues, la CCF revoit continuellement sa série de lignes directrices. À mesure que les organisations rencontrent des problèmes au regard de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), elle cerne les secteurs qui nécessitent des ajustements. Cette année, la CCF reverra son Cadre de nomination afin de se préparer à l'examen législatif de la LEFP, qui doit être effectué cinq ans après son entrée en vigueur. En revoyant le Cadre, elle souhaite s'assurer que ses lignes directrices sont harmonisées, qu'elles répondent aux exigences législatives, qu'elles fournissent des directives précises aux administrateurs généraux et aux gestionnaires auxquels des pouvoirs sont délégués et qu'elles énoncent des attentes claires à leur intention relativement à leurs responsabilités en matière de nomination.

7.4

De plus, la CCF offre des services de dotation et d'évaluation pour aider les gestionnaires à exercer les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués et pour favoriser l'intégrité du système de dotation. Le site Web [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) et les programmes de recrutement postsecondaire, par exemple, aident à établir un lien entre les gestionnaires d'embauche et les chercheurs d'emploi. Par ailleurs, les produits d'évaluation normalisés, comme les tests d'évaluation de langue seconde, permettent aux gestionnaires d'embaucher des employés qualifiés. La CCF offre aussi, à titre optionnel, une multitude de services qui complètent les services de dotation et d'évaluation auxquels les gestionnaires ont accès au sein même de leur organisation. Elle améliore continuellement ses produits et services pour mieux répondre à ses obligations législatives de même qu'aux besoins des organisations fédérales d'un bout à l'autre du pays.



# Habilitation des ministères et organismes



## Chapitre 7



■ treize dossiers ont été fermés à l'étape de la compétence;

■ un dossier est toujours à l'étude afin de décider s'il fera l'objet

d'une enquête.

6.56

Bon nombre de ces dossiers avaient trait à des processus de nomination internes. Les enquêtes sur ce genre de processus relèvent du mandat des administrateurs généraux. Par conséquent, la CFP a dû discuter de chaque dossier avec le ministère ou l'organisme concerné afin de déterminer qui se chargerait de l'enquête. Cet exercice s'est avéré accablant et a exigé un temps considérable. La CFP souhaite donc envisager d'autres façons de faire pour régler ces questions avec les ministères et organismes dans l'avenir.

6.57

**Vérifications menées en vertu de l'article 17 de la LBFP** – La CFP mène des vérifications afin d'évaluer une nomination ou des processus de nomination ayant été portés à son attention, mais pour lesquels elle n'a pas le pouvoir d'enquêter. Ces vérifications permettent à la CFP de s'assurer que les processus en cause respectent le mérite et l'impartialité et que les pouvoirs de nomination délégués sont exercés de façon appropriée. Dans ce genre de vérification, la CFP peut présenter des constatations et des recommandations aux administrateurs généraux, et elle assure ensuite un suivi de leur mise en œuvre.

6.58

La CFP a mené une vérification en vertu de l'article 17 en 2008-2009 sur l'accès non autorisé à ses examens d'évaluation de langue seconde par l'école de langue Nec Plus Ultra. L'objet de la vérification était d'établir si cette école avait bel et bien eu accès sans permission aux examens de langue seconde de la CFP et comment elle y était arrivée. À l'issue de sa vérification, la CFP a conclu que l'école avait les examens en sa possession et qu'elle les avait utilisés sans l'autorisation de la CFP. La CFP procède actuellement à la mise en place de mesures de suivi, notamment en adoptant de nouvelles versions des examens, en préparant de nouveaux documents de formation et de nouvelles consignes sur la diffusion des examens, en réévaluant certains fonctionnaires et en examinant la possibilité d'améliorer la sécurité des examens.

À l'issue de sa  
vérification, la CFP  
a conclu que l'école avait  
les examens en sa  
possession et qu'elle les  
avait utilisés sans  
l'autorisation de la CFP.

- 6.52 Dans son analyse des enquêtes sur des allégations fondées, la CFP a relevé deux situations où les organisations avaient permis à des personnes faisant l'objet d'une enquête pour fraude d'être mutées ou de poser leur candidature dans le cadre d'autres processus de nomination. Par conséquent, il a été plus difficile pour la CFP de déterminer les mesures correctives à prendre et de les mettre en œuvre. Afin de sensibiliser les organisations, la CFP leur a demandé de ne pas aider les personnes faisant l'objet d'une enquête pour fraude à changer de poste avant la fin de l'enquête.
- 6.53 **Communication de renseignements personnels** – L'article 19 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et l'article 14 du *Règlement concernant les activités politiques* confèrent à la CFP le pouvoir de communiquer des renseignements personnels obtenus pendant une enquête, à certaines conditions. La CFP a exercé ce pouvoir pour la première fois dans son Rapport d'enquêtes de 2007-2008. Elle continuera de communiquer les détails de ses enquêtes, et cette communication pourrait inclure des renseignements personnels si elle juge que ceux-ci sont d'intérêt public. Les résumés des rapports d'enquête de la CFP, qu'ils soient anonymes ou qu'ils contiennent des renseignements personnels, se trouvent maintenant sur le site Web de la CFP.
- 6.54 **Suivi du rapport de 2007-2008** – Dans son rapport de 2007-2008, la CFP indiquait qu'un fonctionnaire avait été reconnu coupable de fraude dans un ou plusieurs processus de nomination. À l'époque, aucune autre information ne pouvait être communiquée, parce que l'affaire était devant les tribunaux. La CFP a été informée que le geste de cette personne était peut-être lié à une réaction involontaire attribuable à une maladie grave. Les renseignements personnels concernant la personne visée ne seront pas publiés, parce que la CFP considère que les intérêts privés de cette dernière l'emportent dans ce cas-ci sur l'intérêt public. Un résumé anonyme de l'affaire (dossier 2007-PSC-00100) se trouve sur le site Web de la CFP.
- 6.55 **Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction** – En 2008-2009, la CFP a publié sa *Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction (EX)*. À l'issue de cette vérification, la CFP a recommandé que les processus de nomination mis en cause dans 38 dossiers fassent l'objet d'un suivi. Ces 38 dossiers ont été traités de la façon suivante :
- la CFP a ouvert sept enquêtes. L'une d'entre elles est terminée; l'allégation de favoritisme et d'adaptation du processus s'est révélée non fondée;
  - la CFP a ouvert cinq enquêtes au nom d'administrateurs généraux;
  - douze enquêtes ont été amorcées par les administrateurs généraux;

[...] la CFP leur a demandé (les organisations) de ne pas aider les personnes faisant l'objet d'une enquête pour fraude à changer de poste avant la fin de l'enquête.

## Article 69 – Fraude commise par un chef d'équipe à la fonction publique fédérale :

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP afin de vérifier si une fraude avait été commise dans le cadre d'un processus de nomination. Une allégation a été soumise à l'encontre d'un chef d'équipe chargé de la gestion d'un processus de nomination. Cette personne aurait commis un acte de fraude en donnant à l'avance une partie de l'examen à deux candidats, pour que ceux-ci aient un avantage par rapport aux autres candidats. L'enquête portait sur d'autres allégations, qui ont été jugées non fondées.

La CFP a conclu que le chef d'équipe avait commis une fraude aux termes de la LEFP en distribuant les questions et les réponses de l'examen à un candidat (qui a depuis quitté la fonction publique) dans le cadre du processus de nomination en cause, et en cherchant ainsi à influencer indûment les résultats de ce processus.

Les mesures correctives prises à l'encontre du chef d'équipe, qui a démissionné de la fonction publique avant le début de l'enquête, comprenaient l'obligation d'obtenir l'approbation de la Commission avant d'accepter une nomination à la fonction publique fédérale.

## Article 69 – Fraude commise par un candidat

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP et faisait suite à des renseignements reçus d'une organisation au sujet d'un processus de nomination interne. Le processus avait été lancé par cette organisation pour doter trois postes.

L'organisation avait des motifs de croire qu'il y avait eu une fraude dans le cadre du processus de nomination en cause. Un candidat avait été surpris à utiliser des notes pendant un examen écrit même si l'utilisation de documents autres que ceux fournis par l'organisation avait été interdite.

La CFP a conclu que le candidat avait essayé de tricher pendant l'examen écrit. Aux termes de la LEFP, l'utilisation ou la tentative d'utilisation de documents interdits pendant un examen constitue une fraude.

Parmi les mesures correctives prises à l'issue de cette enquête, la CFP a exclu la candidature du fonctionnaire du processus de nomination, et elle oblige le fonctionnaire à obtenir la permission de la Commission avant d'accepter un poste à la fonction publique pendant une période de trois ans et à assister à un cours sur les valeurs et l'éthique.



- 6.48 **Enquêtes sur des cas de fraude (article 69)** – En vertu de l'article 69 de la LEFP, le rôle de la CFP consiste à vérifier si une fraude a eu lieu dans le cadre d'un processus de nomination. Les enquêtes sur des allégations de fraude relèvent de la compétence exclusive de la CFP. Les types de fraude possibles comprennent l'appropriation illégitime de matériel d'examen ou l'utilisation d'information non autorisée ou interdite pendant l'examen.
- 6.49 Conformément à l'article 133 de la LEFP, tous les cas de fraude fondés sont transférés à la Gendarmerie royale du Canada, qui possède la compétence pour décider si une enquête criminelle doit avoir lieu.
- 6.50 En 2008-2009, la CFP a reçu 17 nouvelles allégations de fraudes liées à un processus de nomination. Au cours de cette période, la CFP a produit des rapports d'enquête pour 13 dossiers individuels. En tout, 6 cas de fraude ont été jugés fondés.
- 6.51 Parmi les mesures correctives prises en 2008-2009 à l'égard des cas de fraude fondés, mentionnons les suivantes :
- la suspension de la délégation des pouvoirs de dotation délégués au gestionnaire;
  - l'obligation de suivre une formation;
  - l'obligation d'obtenir la permission de la CFP avant d'accepter un poste dans la fonction publique;
  - l'exclusion du candidat du processus de nomination.

- 6.46 **Enquêtes sur des processus de nomination internes; absence de délégation (paragraphe 67(1))** – La CFP n'a reçu aucune demande d'enquête ni réglé aucun dossier en vertu du paragraphe 67(1) en 2008-2009.
- 6.47 **Enquêtes sur des processus de nomination internes; délégation (paragraphe 67(2))** – En 2008-2009, la CFP a reçu deux demandes de la part d'un administrateur général pour qu'une enquête soit menée en vertu du paragraphe 67(2) de la LBFP. La CFP a aussi produit des rapports d'enquête portant sur deux dossiers individuels. L'une de ces affaires a été jugée non fondée, tandis que l'autre a été jugée fondée, des erreurs ayant été commises dans le cadre du processus de nomination interne en cause. Cette dernière a été renvoyée à l'administrateur général preneur les mesures correctives appropriées, conformément aux pouvoirs qui lui ont été délégués.

**Article 66 – Erreur – Zone de sélection – Personne nommée non admissible :**

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 66 de la LBFP et portait sur des candidats retenus dans le cadre du processus en cause ne travaillant pas et ne résidait pas dans la zone de sélection indiquée dans l'annonce du processus de nomination et que, de ce fait, il n'était pas admissible au processus.

Pour régler cette affaire, il fallait établir si le candidat pouvait être considéré comme une personne résidant ou travaillant dans la ville en question ou dans un rayon de 70 kilomètres de cette ville au moment où il a posé sa candidature. L'organisation savait que le candidat résidait dans une autre province. Non seulement ce dernier avait-il fourni dans sa demande une adresse dans une autre province, mais il avait aussi indiqué qu'il travaillait dans cette province depuis un certain temps. En outre, l'examen écrit a été envoyé à un bureau de l'organisation situé dans une autre province pour que le candidat puisse le passer.

La CFP a conclu qu'une erreur avait eu une incidence sur le choix de la personne nommée, puisque le candidat ne résidait pas dans la zone de sélection.

En guise de mesures correctives, la nomination du fonctionnaire pour une durée déterminée dans le cadre de ce processus n'a pas été prolongée au-delà de sa date de fin d'emploi et une lettre a été envoyée au gestionnaire des ressources humaines pour l'informer de l'irrégularité observée dans le processus de nomination.

## **Article 66 – Conduite irrégulière – Adaptation d'un poste en fonction des qualifications d'une personne en particulier :**

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 66 de la LFPP et visait à établir si une organisation avait créé un poste en fonction des qualifications d'un candidat en particulier.

La CFP a conclu que la conduite de l'organisation avait en effet été irrégulière. Les éléments de preuve ont montré que la description de travail avait été adaptée afin de créer un nouveau poste correspondant aux qualifications de l'individu. La CFP a conclu que la nomination au poste avait été effectuée à la suite d'une conduite irrégulière de la part de l'organisation, qui avait créé un poste correspondant aux qualifications spécifiques de l'individu.

Parmi les mesures correctives ayant découlé de cette enquête, mentionnons la révocation de la nomination de l'individu, l'obligation pour l'organisation d'informer la CFP de toute mesure de dotation touchant l'individu, l'obligation pour le gestionnaire de suivre une formation dans le domaine des ressources humaines ainsi que dans celui des valeurs et de l'éthique et l'envoi d'une lettre à l'administrateur général pour l'informer de la conduite irrégulière.

6.44 **Enquêtes sur des processus de nomination externes (article 66)** – De façon générale, les enquêtes menées en vertu de l'article 66 de la LBFP portent sur un large éventail d'aspects liés aux erreurs, aux omissions ou à une conduite irrégulière dans le cadre de processus de nomination externes. Parmi les aspects visés par ce type d'enquête, mentionnons les suivants :

- le traitement préférentiel à l'égard des candidats;
- les qualifications établies en fonction de celles de certains candidats;
- la nomination de candidats qui ne possèdent pas les qualifications essentielles.

6.45 En 2008-2009, la CFP a reçu 344 demandes d'enquête relatives à des processus de nomination en vertu de l'article 66 de la LBFP. En tout, 97 dossiers justifiaient une enquête et ont été référés en conséquence. Grâce au processus d'IP et aux enquêtes, la CFP a terminé 56 enquêtes et réglé 91 dossiers individuels. De ce nombre, 15 cas ont été jugés « fondés » et des mesures correctives ont été prises.

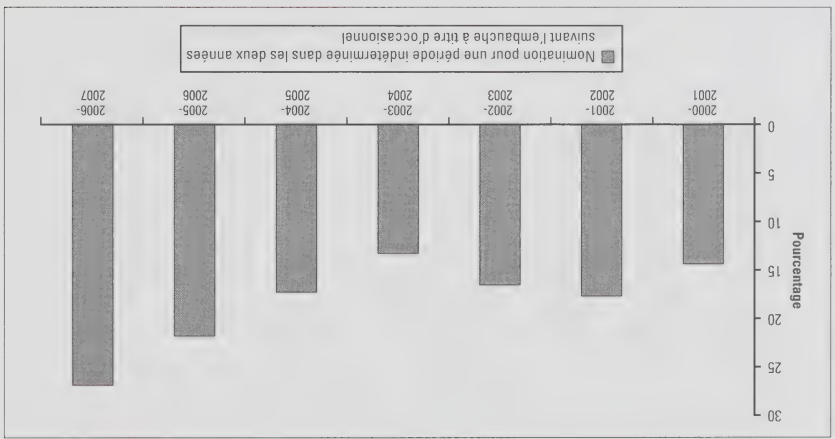
**Tableau 17 – Demandes d'enquêtes en vertu de l'article 66 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (processus de nomination externes)**

Nombre total de demandes reçues	Nombre total de demandes justifiant une enquête	Nombre total de demandes traitées grâce à l'IP	Nombre de dossiers réglés (fondés)	Nombre de dossiers réglés (non fondés)
344	97	26	15	51

**Source :** Système d'information de gestion des enquêtes (SIGE)

**Remarque :** Le nombre de demandes traitées grâce à l'IP ou réglées à l'issue d'une enquête pourrait inclure des dossiers reportés de l'exercice précédent.

**Figure 15 – Personnes embauchées à titre d'occasionnel qui ont été nommées à des postes pour une période indéterminée dans les deux années suivantes – De 2000-2001 à 2006-2007**



Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

## Enquêtes relatives à des processus de nomination

- 6.40 La CFP mène des enquêtes et des vérifications sur des activités de dotation dans la fonction publique afin d'assurer la conformité avec la LEFP, avec le règlement d'application de celle-ci et avec ses propres lignes directrices. Ces enquêtes et vérifications fournissent aussi des garanties à la Commission, au Parlement et aux Canadiens quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.
- 6.41 En 2008-2009, la CFP a reçu 410 demandes d'enquête sur des allégations concernant des processus de nomination. En tout, 109 d'entre elles justifiaient une enquête et ont été référées en conséquence.
- 6.42 Au cours de cet exercice financier, la CFP a terminé 73 enquêtes visant 82 dossiers individuels liés à des processus de nomination.
- 6.43 **Intervention précoce** – Pour 57 des 109 demandes, la CFP a proposé de recourir au processus d'intervention précoce (IP) de la CFP, dans 40 dossiers, les parties ont accepté ce mode alternatif de résolution de conflits, ce qui a permis de régler 27 cas. Les autres demandes ont fait l'objet d'une enquête complète.



6.39 En 2000-2001, 14 % des nouveaux employés occasionnels ont été nommés dans des postes pour une période indéterminée au cours des deux années suivant leur embauche en tant qu'occasionnel. Comme le montre la figure 15, cette proportion a augmenté durant les récentes années. Voir à l'annexe 6 pour d'autres observations concernant la plus récente période étudiée.

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)



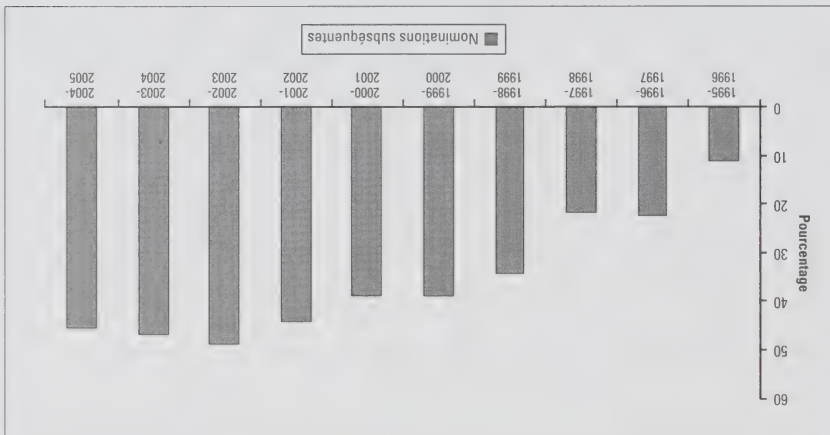
**Figure 14 –** Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique  
— De 2000-2001 à 2007-2008

- 6.36 Cette mise à jour portait sur les épisodes d'embauche d'occasionnels qui se sont produits de 2000-2001 à 2007-2008. Même si la première étude s'étendait sur une période plus longue, le nombre d'embauches d'occasionnels examinées était à peu près le même : 99 633 dans la mise à jour, comparativement à 96 698 dans la première étude.
- 6.37 La figure 14 montre la proportion d'emplois subséquents aux termes de la LEFP de 2000-2001 à 2007-2008. Au cours de cette période, en moyenne, 48 % des employés occasionnels sont devenus fonctionnaires. De cette proportion, 69 % ont été nommés à des postes pour une période indéterminée. Ces deux résultats sont supérieurs à ceux observés durant la première étude, qui a révélé que 41 % des personnes embauchées à titre d'employé occasionnel devenaient fonctionnaires par la suite et que 58 % de ces emplois étaient dans des postes pour une période indéterminée.
- 6.38 Bien que la proportion de personnes embauchées à titre d'employé occasionnel qui obtiennent un poste de durée déterminée ou indéterminée se soit accrue, d'autres caractéristiques de l'emploi occasionnel n'ont pas beaucoup changé :
- la probabilité qu'un employé occasionnel devienne fonctionnaire en vertu de la LEFP demeure plus grande dans la région de la capitale nationale (57 %) que dans les régions (42 %);
  - le délai entre la nomination initiale à titre d'employé occasionnel et la nomination en vertu de la LEFP est toujours inférieur à un an, et plus de la moitié des transitions ont lieu sans interruption de service; la plupart des transitions n'entraînent aucun changement de classification (74 %) ou d'organisation (91 %);
  - ce sont la catégorie de l'Administration et du service extérieur et la catégorie Scientifique et professionnelle qui affichent encore les plus hauts taux de nomination en vertu de la LEFP (58 % et 57 % respectivement). Les taux de nomination pour les catégories Technique, Soutien administratif et Exploitation varient de 40 % à 44 %.

**Figure 13 – Proportion des périodes d'emploi dans des postes**

**d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique**

**– De 1995-1996 à 2004-2005**



**Source :** Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

Il est à noter que quatre organisations, soit l'Agence des services frontaliers du Canada, Sécurité publique Canada, l'Agence de la santé publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, ont été créées vers la fin de la période visée par la première étude. Par conséquent, les résultats ne témoignent pas de toutes les activités de dotation réalisées dans ces organisations.

**Dans quelle mesure les employés occasionnels deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique? (mise à jour)** – Dans le cadre d'une étude antérieure, la CFP a cherché à déterminer dans quelle mesure les employés occasionnels étaient nommés par la suite à des postes d'une durée déterminée ou indéterminée. L'analyse, qui portait sur les nouvelles personnes nommées à des postes d'occasionnels entre avril 1995 et mars 2005, a révélé que, en moyenne, 41 % étaient devenus fonctionnaires aux termes de la LEFP. Comme le montre la figure 13 ci-après, la proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la LEFP s'est généralement accrue durant la période visée.

6.33 La proportion de nouveaux fonctionnaires embauchés pour une période indéterminée ayant déjà occupé un « autre type » d'emploi est demeurée inchangée (de 8 % à 9 %), bien que le nombre total de personnes faisant partie de cette catégorie se soit légèrement accru en 2007-2008 et en 2008-2009.

Tableau 16 – Expérience dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée

	Aucun emploi antérieur	la fonction publique*	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel	Emploi occasionnel, jamais d'emploi de durée déterminée	Emploi antérieur de durée déterminée et occasionnel	Autre
2000-2001	16 %	52 %	4 %	19 %	9 %	9 %
2001-2002	19 %	46 %	6 %	22 %	9 %	8 %
2002-2003	19 %	40 %	7 %	26 %	8 %	6 %
2003-2004	14 %	45 %	6 %	29 %	8 %	8 %
2004-2005	16 %	40 %	7 %	30 %	8 %	8 %
2005-2006	22 %	37 %	9 %	24 %	8 %	9 %
2006-2007	29 %	28 %	13 %	21 %	9 %	9 %
2007-2008	31 %	25 %	14 %	20 %	9 %	8 %
2008-2009	35 %	23 %	15 %	19 %	8 %	8 %

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)  
 \*Nota : Cette colonne comprend les nouveaux fonctionnaires embauchés pour une période indéterminée ayant déjà occupé un emploi d'étudiant seulement si ces derniers n'avaient pas occupé d'emploi de durée déterminée ou d'emploi occasionnel; autrement, ils sont inclus dans l'une des autres colonnes.

6.34 De plus, les dernières constatations révèlent que :

- l'âge médian des nouvelles personnes nommées demeure le même, soit 34 ans;
  - la catégorie Soutien administratif affiche toujours la proportion la plus élevée de nouvelles personnes nommées ayant une expérience antérieure (83 %);
  - la plupart des nominations ont été effectuées sans interruption de service (86 %), dans la même organisation (85 %) et dans le même groupe de classification (69 %).
- Voir à l'annexe 6 pour d'autres observations concernant la plus récente période étudiée.

**Tableau 15 – Nominations intermédiaires et promotions subséquentes**

Exercices financiers	Taux de promotions subséquentes	Durée (mois)	
		Fonctionnaires promus	Fonctionnaires non promus
2002-2004	41,3 %	15,0	13,0
<b>Mise à jour</b>			
2004-2007	41,2 %	15,5	13,4

Source : Système d'information analytique sur les emplois (SIAE)

6.30

*Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (mise à jour)* – Une étude antérieure sur la nomination de nouveaux fonctionnaires à des postes pour une période indéterminée

survenue entre les mois d'avril 1998 et le mois de mars 2006 a révélé que, en moyenne, plus de 80 % d'entre eux avaient déjà travaillé à la fonction publique – 75 % avaient occupé un emploi occasionnel ou de durée déterminée. Un total de 8 % des nouvelles personnes nommées pour une période indéterminée avaient occupé à la fonction publique un emploi d'étudiant ou de stagiaire non visé par la LEFP, ou encore avaient travaillé dans une organisation non assujettie à la LEFP.

6.31

Selon les plus récentes données (voir le tableau 16), la proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée n'ayant jamais occupé de poste dans la fonction publique s'est considérablement accrue au cours des dernières années, passant d'une moyenne de 17 % pour la période visée par la première étude à 35 % en 2008-2009. En comparaison des années précédentes, les nouveaux fonctionnaires sont moins susceptibles d'avoir déjà occupé un poste de durée déterminée. La proportion de recrues avec expérience à titre d'employés occasionnels (avec ou sans expérience dans un poste de durée déterminée) a atteint en moyenne 29 % durant la période visée par la première étude. Comme durant les deux exercices financiers précédents, elle a été de 34 % en 2008-2009. Cette proportion élevée préoccupe la CFP, à savoir s'il existe un juste équilibre entre les valeurs directrices, car celle-ci risque de limiter le bassin de candidats.

6.32

Cependant, l'étude révèle aussi une nouvelle tendance : l'emploi antérieur occupé à la fonction publique pour les nouveaux fonctionnaires embauchés dans des postes pour une période indéterminée risque de plus en plus d'être à titre d'employé occasionnel seulement. Les personnes dont l'emploi antérieur à la fonction publique était à titre d'occasionnel, sans n'avoir jamais occupé un poste de durée déterminée, représentaient 4 % de tous les nouveaux fonctionnaires embauchés dans des postes pour une période indéterminée en 2000-2001. Ce pourcentage est passé à 15 % en 2008-2009.



publique fédérale s'est accru après l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, mais il a ensuite diminué à mesure que les ministères et organismes fédéraux se sont adaptés au nouveau régime de dotation (pour plus de détails, voir le chapitre 5). Une analyse des données opérationnelles sur les processus de dotation internes vient appuyer cette constatation.

6.26 Plusieurs facteurs contribuent à la longueur des processus de dotation. Les processus ouverts au public demandent plus de temps que les processus réservés aux fonctionnaires. Les processus de dotation collective sont plus lents que les processus de dotation non collective. La faible augmentation du délai de dotation survenue durant la période de la transition à la nouvelle LEFP a été attribuable surtout à un plus grand recours à ces types de processus.

6.27 *Les nominations intérieures et les promotions subséquentes à la fonction publique fédérale (mise à jour)* – Cette mise à jour de l'étude visait à établir si une nomination intérieure avantagée la personne nommée pour obtenir une promotion subséquente. La CFP a examiné les nominations intérieures initiales de quatre mois et plus, la durée de ces nominations et leur lien avec les promotions subséquentes.

6.28 Le taux de promotion à la suite d'une nomination intérieure était d'environ 41,3 % dans la fonction publique (2002-2004)<sup>15</sup>. Le taux de promotion pour les fonctionnaires n'ayant pas assuré d'intérim était de 6 % seulement. La plupart des promotions accordées à la suite de nominations intérieures l'ont été presque immédiatement suivant la fin de la nomination intérieure. La durée moyenne des nominations intérieures ayant donné lieu à une promotion était de 15 mois, soit deux mois de plus que la durée des nominations intérieures n'ayant pas donné lieu à une promotion. Cette différence ne peut ni être associée à l'accumulation du capital humain, ni à la formation en cours d'emploi ou à l'apprentissage.

6.29 L'analyse a été prolongée afin d'y inclure trois années supplémentaires, de 2004 à 2007. Un fonctionnaire sur dix occupait un poste intérieur. Le taux de promotions subséquentes à la suite de nominations intérieures est demeuré le même (41,2 %), et la durée de la nomination intérieure n'avait pas de lien avec l'issue de celle-ci (15,5 mois si elle se soldait par une promotion et 13,4 mois dans les autres cas). Les résultats montrent par ailleurs que les nominations intérieures constituent un risque éventuel sur le plan de la justice.

<sup>15</sup> Aux fins de cette étude, une promotion était considérée comme étant « subséquente » si elle survenait dans les quatre mois suivant la nomination intérieure. Par conséquent, cette estimation peut différer d'autres estimations présentées ailleurs dans le rapport annuel pour lesquelles le terme « subséquente » est défini autrement.

6.21 L'étude portait sur les activités de nomination non annoncées de quatre organisations : l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada, Bibliothèque et Archives Canada et Transports Canada. Nous avons étudié quelque 50 dossiers de chacune de ces organisations, soit 10 processus annoncés et 40 processus non annoncés qui ont eu lieu du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008.

6.22 Deux des indicateurs du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) de la CFP servant à surveiller le rendement des ministères et organismes en matière de dotation touchent l'accessibilité et sont mesurés en tant que pourcentage de toutes les nominations effectuées par suite de processus non annoncés, internes et externes respectivement. Même si ce calcul est facile à comprendre et bien documenté, toutes les organisations ont exprimé un doute sur l'efficacité de cette mesure pour déterminer l'accessibilité aux emplois de la fonction publique.

6.23 L'étude a aussi révélé que la précision variait énormément d'une organisation à l'autre. En effet, si les données sur les processus de nomination non annoncés transmises étaient insuffisantes chez certaines organisations, c'était tout à fait le contraire chez d'autres. Par ailleurs, des erreurs de codage dans les données transmises sur les nominations ont été décelées dans tous les ministères et organismes. Le temps et les efforts requis pour transmettre des données à la CFP et la capacité de répondre aux nouvelles demandes varient beaucoup d'une organisation à l'autre. Comme il est indiqué au chapitre 3, ces préoccupations font que la CFP cherche d'autres moyens d'obtenir cette information.

6.24 *Cheminement de carrière dans la fonction publique fédérale – Entrée en fonction temporaire contre entrée en fonction permanente* – Le recours à la main-d'œuvre temporaire comme source de recrutement pour l'effectif permanent de la fonction publique est considéré comme un secteur de risque dans le système de dotation. Cette étude porte sur les cheminements de carrière des membres du personnel permanent par rapport à la durée prévue de leur emploi au moment de leur première nomination (entrée en fonction à titre temporaire ou entrée en fonction à titre permanent), à partir du marché du travail externe pour entrer à la fonction publique.

6.25 *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale (mise à jour)* – Cette mise à jour vise à vérifier si l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP a eu une incidence sur la durée totale de la dotation d'un poste pour une période indéterminée dans la fonction publique, et elle fournit des explications plausibles pour les divergences observées. Selon l'analyse des données les plus récentes provenant du Sondage sur les nominations de la CFP et du Sondage sur la dotation, le délai moyen de dotation d'un poste pour une période indéterminée dans la fonction

- de travail au sein de la fonction publique fédérale. Une fois diplômés, ils peuvent être nommés à un poste de durée déterminée ou à un poste pour une période indéterminée à la fonction publique grâce au processus simplifié appelé « mécanisme d'intégration ». L'objectif de cette vérification était de savoir si les onze ministères et organismes sélectionnés respectaient le cadre législatif et le cadre stratégique pertinents lorsqu'ils embauchaient des étudiants pour la première fois dans le cadre du PFEET et lorsqu'ils procédaient à leur nomination subséquente à des postes de durée déterminée ou indéterminée au moyen des mécanismes d'intégration. La vérification visait aussi à examiner si ces organisations avaient, pour la période d'avril 2006 à mars 2007, mis en place un cadre approprié pour planifier et surveiller les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.
- 6.17 La vérification a soulevé des questions, à savoir si l'exigence du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada quant à l'établissement d'un plan d'apprentissage pour tous les étudiants du PFEET était toujours pertinente, compte tenu du taux de conformité à l'égard de cette exigence.
- Dans l'ensemble, le programme fonctionne raisonnablement bien.
- 6.18 Cependant, la vérification a aussi permis de constater que plus du tiers des processus de nomination effectués au moyen des mécanismes d'intégration étaient insatisfaisants, en ce sens qu'ils ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. De plus, les organisations vérifiées n'avaient pas intégré les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration dans leurs plans des ressources humaines, et peu d'entre elles exerçaient une surveillance des décisions en matière de sélection et de nomination pour s'assurer qu'elles respectaient le cadre législatif et les valeurs directrices. Les conclusions de la vérification indiquent qu'une plus grande rigueur s'impose pour étayer au moyen des documents appropriés les décisions sur les nominations effectuées grâce aux mécanismes d'intégration.
- 6.19 *Étude sur la collecte de données pour les processus de nomination non annoncés* – La CFP a évalué les processus de nomination non annoncés parce qu'ils constituent un secteur de risque que les administrateurs généraux doivent surveiller de plus près afin d'assurer le respect des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. Par ailleurs, la CFP a indiqué qu'il fallait faire preuve de plus de rigueur dans la collecte de renseignements plus détaillés sur les processus de nomination non annoncés.
- 6.20 Cette étude visait à examiner les méthodes de collecte de données pour les processus de nomination non annoncés et les limites des données disponibles, ainsi qu'à déterminer les risques connexes et les aspects à améliorer pour la CFP et d'autres organisations.

- 6.12 La CFP a effectué une vérification de suivi et a constaté que le BFC avait amélioré ses systèmes et ses pratiques de dotation au cours des deux dernières années. La vérification de suivi a révélé que les problèmes de dotation décelés antérieurement avaient été résorbés. La CFP a estimé que toutes les nominations examinées étaient fondées sur le mérite. Grâce à la mise en œuvre d'un plan de ressources humaines intégré et à une démarche fondée sur la surveillance, le BFC a su créer un environnement qui respecte les valeurs en matière de dotation.
- 6.13 **Quatre vérifications d'entités : Infrastructure Canada, Santé Canada, Agence des services frontaliers du Canada et Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada** – Ces vérifications avaient pour objet de vérifier si les entités avaient mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer leurs activités de dotation. Elles visaient également à vérifier la conformité des nominations et des processus de nomination de ces organisations avec la LEBF, avec l'instrument de délégation conclu avec la CFP et avec les autres documents régissant l'organisation.
- 6.14 **Étude préliminaire de vérification du Commissariat à l'information du Canada** – À la demande du commissaire à l'information, la CFP a réalisé une étude préliminaire de vérification sur les activités de dotation du Commissariat à l'information afin de déterminer le type de surveillance additionnelle qui s'imposait. Cette demande faisait suite au rapport de la vérificatrice générale du Canada du 2 octobre 2007, qui précisait que le Commissariat à l'information risquait de perdre ses pouvoirs de dotation délégués, en raison de pratiques de dotation non conformes.
- 6.15 Selon l'étude préliminaire de vérification, depuis la nomination du commissaire à l'information à l'hiver 2007, le Commissariat à l'information a manifestement amélioré son cadre et ses pratiques de nomination. Des progrès évidents ont été réalisés dans plusieurs domaines, notamment pour la capacité accrue d'assurer la prestation des services liés aux ressources humaines, l'élaboration d'un plan des ressources humaines intégré au plan des activités et la création de lignes directrices internes en matière de dotation. Certaines lacunes ont cependant été constatées, surtout concernant des dossiers incomplets. À partir des observations effectuées dans le cadre de cette étude préliminaire de vérification, la CFP estime que les éléments essentiels d'un cadre de nomination efficace sont en place. Par conséquent, il convient davantage à l'heure actuelle d'assurer une surveillance régulière que de mener une vérification.
- 6.16 **Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration (rapport déposé au Parlement le 14 mai 2009)** – Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) est le plus important programme permettant aux étudiants d'acquérir une expérience



6.7.2 « [...] le niveau d'effort prévu pour la surveillance convient d'un point de vue global. On peut toutefois affirmer sans risque de se tromper qu'il faut augmenter le niveau de ressources affectées à ces activités de contrôle. Le Comité laisse à la CFP le soin de déterminer si la meilleure façon d'y parvenir est de ralentir la mise en place de la capacité de vérification ou de réaffecter d'autres ressources de la CFP<sup>13</sup>. »

6.7.3 « [...] pour garantir la pleine mise en œuvre de la LEBF, au titre de l'un des fondements essentiels du renouvellement des RH, il faut un engagement renouvelé et des efforts concertés (d'équipe) de la part de toutes les personnes en cause, y compris les administrateurs généraux, les gestionnaires, les spécialistes en RH et les agents négociateurs. Se contenter d'améliorer les activités de surveillance de la CFP de façon isolée ne suffira pas<sup>14</sup>. »

6.8 À la lumière de ces conclusions, le Comité a formulé 18 recommandations susceptibles d'apporter des améliorations, notamment les suivantes : améliorer la communication avec les intervenants; améliorer la collaboration et la coordination avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général; revoir les Lignes directrices en matière de nomination de la CFP et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) afin de préciser les attentes; améliorer la démarche et rajuster le niveau d'effort pour la surveillance et le processus lié aux rapports ministériels sur la responsabilisation en dotation; réviser le processus de vérification de la CFP et améliorer la surveillance du rendement ainsi que la présentation de rapports à cet égard. Le rapport complet du Comité se trouve à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/ovr-srv/index-fra.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/ovr-srv/index-fra.htm).

6.9 La CFP a accepté le rapport du Comité sans réserve. Elle a dressé un plan d'action pour donner suite à chacune des recommandations formulées. À ce jour, quatre d'entre elles ont été mises en œuvre, et les autres le seront au cours des deux prochaines années. Le plan d'action se trouve à l'annexe 1B.

## Vérifications, études et évaluations

6.10 En 2009, la CFP a réalisé les vérifications et les études suivantes.

### 6.11 Vérification de suivi du Bureau de l'Enquêteur correctionnel –

En octobre 2007, la CFP a imposé au Bureau de l'Enquêteur correctionnel (BEC) une condition pour la délégation des pouvoirs de nomination. Le BEC était tenu de présenter des rapports d'étape trimestriels à la CFP. Cette condition devait demeurer en vigueur jusqu'à ce que la CFP soit convaincue de l'intégrité des activités de dotation du BEC.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.



attributions, et elle est souvent appelée à témoigner devant divers comités parlementaires. La CFP accorde une très grande importance à sa relation avec le Parlement, compte tenu du rôle, des responsabilités et de la responsabilisation qui lui sont attribués en vertu de la LEFP.

## Examen de la surveillance et recommandations

- 6.5 La LEFP souligne l'importance de fonder le processus décisionnel sur les valeurs de dotation. Pour sa part, la CFP appuie les administrateurs généraux et leurs ministères et organismes dans l'exercice de leurs pouvoirs de dotation et délègue; elle protège les intérêts de chaque fonctionnaire, et elle rend compte en détails de ses activités au Parlement. Par conséquent, conformément à sa décision de maximiser la délégation des pouvoirs de dotation conférés aux administrateurs généraux, la CFP met davantage l'accent sur ses activités de surveillance, notamment la vérification et le suivi, pour s'acquitter de sa responsabilisation envers le Parlement.

- 6.6 À la suite de l'Examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines, la CFP a confié à un comité d'examen indépendant la tâche de déterminer la pertinence de la démarche et des efforts déployés par la CFP au chapitre des activités de surveillance et de déceler les domaines susceptibles d'être améliorés. Pour évaluer la pertinence de la démarche de la CFP, le Comité s'est attardé à l'esprit et à l'intention de la LEFP : moderniser le système de dotation, en contrebalançant les mesures d'assouplissement par des exigences accrues en matière de responsabilisation et en veillant à ce que les processus de nomination soient fondés sur le mérite, l'impartialité, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

- 6.7 Le Comité en est arrivé aux trois conclusions suivantes :
- 6.7.1 « [...] la portée des activités de surveillance de la CFP doit être aussi vaste que l'éventail des pouvoirs délégués. Autrement dit, elle doit englober l'efficacité du système de dotation et ne peut se limiter à l'impartialité ou à tout autre élément pris séparément. Le Comité a conclu que les activités de surveillance de la CFP, à savoir la surveillance, la vérification et les enquêtes, sont tout à fait à propos. Toutefois, un certain calibrage à l'égard du nombre d'activités de surveillance et de leur qualité est nécessaire. Il existe aussi un besoin au niveau du renforcement des capacités au regard de l'ensemble de ses activités de surveillance et de vérification<sup>12</sup>. »

<sup>12</sup> Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Rapport du Comité d'examen indépendant (janvier 2009), p. 5.

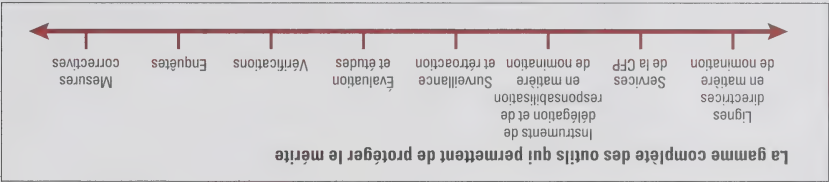
6.1

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) actuelle a pour but d'attribuer aux gestionnaires les responsabilités et la responsabilisation « dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens<sup>11</sup> ». Bien que la Commission de la fonction publique (CFP) ait le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique, ce pouvoir est en grande partie délégué aux administrateurs généraux, comme le préconise la Loi. Les administrateurs généraux qui se sont vu déléguer le pouvoir de nomination doivent rendre compte de l'exercice de ce pouvoir à la CFP. Pour sa part, la CFP est responsable devant le Parlement de l'intégrité des nominations et de l'impartialité de la fonction publique.

## Protéger le mérite au moyen d'une gamme complète d'outils

6.2

La CFP utilise une gamme complète d'outils et de services pour s'assurer que les administrateurs généraux exercent bien leurs pouvoirs délégués et qu'ils respectent les valeurs de la LEFP. Cet ensemble d'outils et de services permet d'avoir une perspective indépendante et équilibrée du système de dotation et de mettre l'accent sur les éléments à risque et importants. Tous ces outils et services sont décrits plus en détail à l'annexe 1A.



6.3

La CFP utilise une démarche très intégrée pour gérer ses outils. Les instruments de délégation et d'orientation stratégique énoncent clairement les attentes relatives à un système de nomination bien géré. Les services de la CFP de même que les systèmes et les outils communs permettent aux organisations d'exercer pleinement leurs pouvoirs délégués et de créer un système de nomination fondé sur des valeurs. Un certain nombre de mécanismes permettent ensuite de surveiller et d'évaluer l'intégrité du système de dotation en fonction des attentes établies.

6.4

Comme le prévoit la LEFP, la CFP présente les résultats de son évaluation dans son rapport annuel au Parlement. Par ailleurs, elle dépose à l'occasion des rapports spéciaux au Parlement sur des questions relevant de ses

<sup>11</sup> Préambule de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

# Surveillance et responsabilisation

## Chapitre 6





# Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation par la CFP des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2008-2009

5.63 Les trois organisations suivantes ont été identifiées comme ayant obtenu le meilleur rendement en 2008-2009, car elles ont obtenu une cote de « bon rendement en gestion » sans qu'aucun domaine ne nécessite une attention particulière : Transports Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et le Conseil canadien des relations industrielles (Voir le tableau 14).

**Tableau 14 – Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation par la CFP des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2008-2009**

ORGANISATION	
Grande taille	Transports Canada
Taille moyenne	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Petite taille	Conseil canadien des relations industrielles



## Métamorphose de la dotation

En août 2008, la CFP a procédé à une Métamorphose de la dotation. Cette métamorphose était inspirée du travail de Partnership for Public Service (PPS), une organisation américaine non partisane à but non lucratif qui s'efforce de dynamiser le gouvernement et de transformer son fonctionnement. En collaboration avec trois organismes fédéraux américains, dans le cadre de projets pilotes, PPS a réalisé un certain nombre d'idées novatrices dans le domaine de la dotation, réussi à attirer de meilleurs candidats et réduit de façon importante le temps nécessaire à la dotation. La CFP a adapté certaines des leçons tirées des projets pilotes aux États-Unis, surtout leur approche en matière de gestion de projets dans le domaine de la dotation, afin d'élaborer sa propre version de la Métamorphose de la dotation et de mener un projet pilote.

Le projet pilote de la CFP mettait l'accent sur l'établissement d'un plan de dotation initial et sur l'utilisation de pratiques d'embauche favorables aux chercheurs d'emploi, p. ex. au moyen d'annonces d'emploi plus créatives et rédigées dans un langage simple. Ce projet, qui était un processus de nomination externe, a été réalisé en 45 jours (de l'annonce aux offres de nomination) et a permis de trouver cinq candidats hautement qualifiés. Plusieurs éléments ont contribué à la réussite du projet :

- un travail initial de planification et la participation de tous les intervenants;
- l'utilisation optimale des outils de présélection électroniques;
- une approche rigoureuse de la gestion de projets;
- un agent principal des RH spécialisé dans le domaine de la dotation a mené le processus;
- le consentement et l'appui de la direction.

D'autres facteurs ont contribué à la réussite du projet pilote. Par exemple, les descriptions de postes avaient été mises à jour récemment; il n'y a eu aucune demande de la part des employés pour obtenir des mesures d'adaptation et le fait que les processus externes ne requièrent pas deux périodes de notification après la fin des évaluations (comme c'est le cas pour les processus internes).

Les étapes et les échéances ci-dessous font partie du projet pilote; elles peuvent être modifiées pour répondre à des besoins précis en matière d'embauche.

Etapes du processus de dotation		Jours
Jour 15	Réunion initiale avec le client	
	Proposition d'activités et élaboration du plan de projet	
	Énoncé des critères de mérite et élaboration des annonces	
	Elaboration de la présélection électronique et des outils d'évaluation	
	Affichage de l'annonce	
Jour 25	Réalisation de la présélection électronique	
	Réalisation d'une autre présélection manuelle, au besoin	
	Tenue de téléconférences avec les postulants	
	Envoi des outils d'évaluation aux postulants	
	Révision des résultats accordés par le comité d'évaluation à l'examen écrit et à la vérification des références	
Jour 45	Réalisation des entrevues	
	Réalisation des tests d'évaluation de la langue seconde et de la vérification de la fiabilité (cote de sécurité) le plus tôt possible dans le processus	
	Réalisation des évaluations finales/confirmations	
	Diffusion des résultats et proposition des nominations	

5.59 Selon une analyse des différences de rendement dans les ministères et des postes. Compte tenu du temps moyen nécessaire pour la dotation dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement », le tableau 13 montre que des réductions pouvant atteindre 30 % seraient possibles, selon le type de processus et la taille de l'organisation.

5.60 Les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » correspondent à 25 % des organisations affichant la plus courte durée pour les processus de nomination. Dans ces cas, la durée des processus de nomination était en moyenne de 80 jours (11,4 semaines) en général pour les processus individuels et de 106 jours (15,1 semaines) en général pour les processus « collectifs ». Il faut noter que les réductions de la durée des processus de dotation collective ne reflètent pas toutes les économies qui peuvent découler de telles approches (par exemple pour l'utilisation des ressources et des outils).

5.61 La CFP examine actuellement les liens entre la durée des processus et un rendement accru dans les domaines de la planification des RH qui oriente l'activité de dotation, les systèmes de soutien des RH des organisations et la responsabilisation de la gestion à l'égard des résultats. Une analyse préliminaire indique que le rendement des organisations dans ces trois domaines est lié à la réduction de la durée des processus de nomination et à la mise en place d'approches de dotation plus proactives.

5.62 Pour réaliser des progrès dans ce domaine, des ressources supplémentaires ne sont toutefois pas nécessaires. En se fondant sur son évaluation du rendement organisationnel, la CFP a plutôt observé que les durées les plus courtes ont été atteintes lorsque les ministères et organismes étaient bien organisés pour leur gestion des RH et les processus de dotation. Lorsque les organisations se concentraient sur la responsabilisation et les résultats évalués en matière de RH au regard de stratégies et de plans réalistes et concrets, la CFP a observé que la réduction de la durée des processus de nomination pouvait aller jusqu'à 30 jours, comparativement à d'autres organisations. La CFP a également constaté que les organisations qui avaient affecté des spécialistes des RH dans le domaine de la dotation aux processus de nomination avaient obtenu de meilleurs résultats.

[...] la CFP a plutôt observé que les durées les plus courtes ont été atteintes lorsque les ministères et organismes étaient bien organisés pour leur gestion des RH et les processus de dotation.

**Tableau 13 – Durée moyenne des processus de nomination internes (postes pour une période indéterminée) et possibilités d'amélioration**

Tous	Processus distincts				Processus collectifs	
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Durée moyenne des processus (en jours) <sup>1</sup>	121	132	124	142	155	154
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » <sup>2</sup>	93	102	80	100	117	106
Réduction possible de la durée (moyenne des processus (en jours))	28	30	44	42	38	48
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	23,1 %	22,7 %	35,5 %	29,6 %	24,5 %	31,2 %

Organisations de grande taille						
Durée moyenne des processus (en jours) <sup>1</sup>	121	134	126	145	157	156
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » <sup>2</sup>	94	111	109	118	123	139
Réduction possible de la durée (moyenne des processus (en jours))	27	23	17	27	34	17
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	22,3 %	17,2 %	13,5 %	18,6 %	21,7 %	10,9 %

Organisations de taille moyenne						
Durée moyenne des processus (en jours) <sup>1</sup>	124	125	119	138	145	146
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » <sup>2</sup>	93	90	86	91	116	93
Réduction possible de la durée (moyenne des processus (en jours))	31	35	33	47	29	53
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	25,0 %	28,0 %	27,7 %	34,1 %	20,0 %	36,3 %

Organisations de petite taille						
Durée moyenne des processus (en jours) <sup>1</sup>	111	124	106	105	125	124
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » <sup>2</sup>	83	85	80	82	98	86
Réduction possible de la durée (moyenne des processus (en jours))	28	39	26	23	27	38
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	25,2 %	31,5 %	24,5 %	21,9 %	21,6 %	30,6 %

Source : Statistiques du CRGD (CFF)

<sup>1</sup> Estimation fondée sur le nombre moyen de jours civils à compter de l'affichage de l'annonce jusqu'à la première notification faisant état d'une nomination.

<sup>2</sup> Estimation fondée sur la moyenne du plus bas quartile (25 %) des organisations.

notification de nomination et que toute notification subséquente sera liée à la nomination d'autres candidats (et qu'elle ne sera pas le résultat du fait qu'un candidat nommé dans la première notification a refusé l'offre d'emploi).

5.57

Pour 2008-2009, la CFP indique que même si la durée moyenne nécessaire pour doter un poste pour une période indéterminée au cours d'un processus annoncé a augmenté à la suite de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, elle a ensuite diminué au fur et à mesure que les organisations ont commencé à s'adapter au nouveau régime de dotation. Selon l'étude récente de la CFP intitulée *Temps pour doter dans la fonction publique fédérale (mise à jour)* et fondée sur le sondage sur les nominations et le sondage sur la dotation, la durée moyenne nécessaire pour doter un poste pour une période indéterminée au cours d'un processus annoncé (évaluée par les gestionnaires comme étant le temps écoulé entre la présentation d'une demande de dotation et le moment où la personne nommée commence à travailler) est passée de 22,8 semaines pour les nominations effectuées entre janvier 2000 et décembre 2003 à 24,1 semaines pour les nominations effectuées entre avril 2006 et septembre 2007. Entre octobre 2007 et septembre 2008, la durée du processus a été réduite pour passer à 23,5 semaines.

5.58

Ces chiffres sont conformes aux conclusions de l'analyse faite par la CFP sur les processus de nomination internes annoncés pour des postes pour une période indéterminée (voir le tableau 13) et le temps écoulé entre l'affichage des annonces et la première notification de nomination; l'analyse révèle que la durée nécessaire en moyenne pour les processus distincts est passée de 18,9 semaines (132 jours civils) en 2007-2008 à 17,7 semaines (124 jours civils) en 2008-2009. La durée moyenne pour les processus de dotation collectifs est restée essentiellement la même, c'est-à-dire 22,1 semaines (155 jours civils) en 2007-2008 et 22 semaines (154 jours civils) en 2008-2009.



[...] la fonction publique a vécu une période de transition au cours de laquelle les ministères et organismes ont suivi la courbe d'apprentissage associée à l'actuelle Loi.

5.53 La mise à jour de l'étude permet de conclure que la fonction publique a vécu une période de transition au cours de laquelle les ministères et organismes ont suivi la courbe d'apprentissage associée à l'actuelle Loi. Il semble qu'une des principales sources de difficulté soit liée à la gestion efficiente des processus de dotation collective.

5.54

Il existe des indications à l'effet que l'obligation de fournir des mesures d'adaptation conformément aux *Lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi* dans le processus de nomination (voir le paragraphe 3.95) est un facteur qui peut retarder les processus de nomination. La CFP a examiné le problème et a déterminé que les gestionnaires pouvaient nommer des candidats jugés qualifiés avant que tous les candidats ayant besoin de mesures d'adaptation aient été évalués, pourvu qu'il reste un nombre suffisant de postes vacants. La CFP clarifiera ses directives à cet égard.

## de dotation

### Efficience mesurée selon la durée des processus

5.55

La CFP utilise deux sources de données pour évaluer le temps qu'il faut aux organisations pour doter des postes. Chaque année, au cours du sondage sur la dotation, la CFP recueille des renseignements auprès des gestionnaires d'embauche de l'ensemble de la fonction publique sur les processus de nomination annoncés et non annoncés, et internes et externes. La CFP recueille aussi en permanence des données du site Web Publiservice géré par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les organisations ont recours à ce site pour annoncer les processus de nomination internes, les notifications de proposition de nomination et les notifications de nomination. À moins d'indications contraires, les estimations numériques qui figurent dans la présente section sont fondées sur les données de Publiservice et ne portent donc que sur les processus de nomination internes annoncés (tableau 13).

5.56

À des fins de contrôle, la CFP évalue séparément le temps nécessaire à la dotation, d'une part, pour les processus individuels et, d'autre part, pour les processus collectifs<sup>10</sup>. La CFP considère qu'un processus est collectif lorsqu'il y a plus d'une notification de nomination pour une annonce en particulier. Cette approche suppose qu'il n'y a qu'un candidat nommé dans chaque

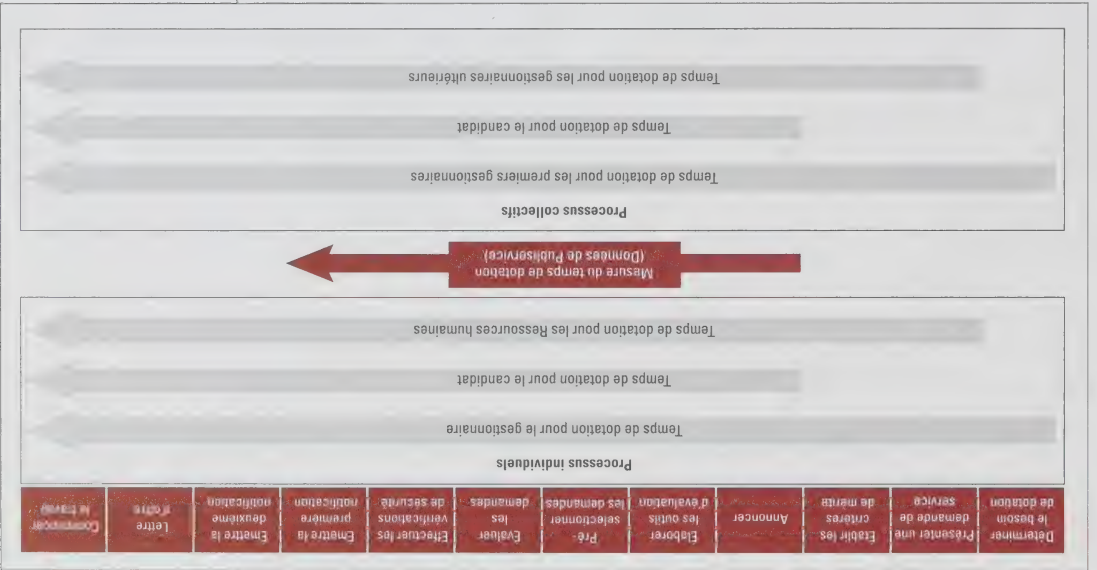
<sup>10</sup> Aux fins de la surveillance, la CFP mesure le temps nécessaire à la dotation en se fondant sur le nombre de jours civils qui séparent la date d'affichage de l'emploi et la date de la deuxième notification (première notification de la nomination). Cette mesure est calculée seulement pour les processus internes liés à un poste pour une période indéterminée ou à un poste d'une durée déterminée ou à un poste intérimaire pour lesquels la notification a été affichée sur Publiservice pendant l'exercice courant ou dans les trois mois le précédant. Cela correspond à environ 29 % des processus pour lesquels les notifications de nomination ont été affichées sur Publiservice.



5.50 Le point de vue concernant le temps nécessaire pour doter un poste diffère selon le rôle de chacun dans le processus (c.-à-d. le gestionnaire, le candidat ou l'agent des RH). La figure 12 montre ces divers points de vue. Veuillez noter que certaines étapes peuvent être réalisées en même temps pour assurer une plus grande efficacité.

Figure 12 – Points de vue des intervenants concernant

le temps nécessaire à la dotation et aux processus individuels, comparativement aux processus collectifs



5.51 Selon l'étude intitulée *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale (mise à jour)* de la CFP, les gestionnaires ont signalé de nombreux facteurs influant sur leur perception de la durée, surtout en ce qui concerne la phase de préparation (avant l'affichage de l'annonce), la disponibilité d'un soutien des RH, les connaissances des intervenants, les tests linguistiques et les cotes de sécurité. Les recours et la résolution des différends ont tendance à être nommés moins souvent comme facteurs de ralentissement d'un processus de nomination, comparativement à ce qui était indiqué dans l'étude précédente publiée en mai 2006.

5.52 Bien qu'il y ait des différences importantes entre les divers ministères et organismes fédéraux, la mise à jour de l'étude indique qu'un certain nombre de facteurs contribuent aux tendances générales : les processus de recrutement externe ont tendance à prendre plus de temps, tout comme les processus de dotation collective (ou générique).

## Encadré 1 – Initiative d'embauche de bout en bout (E2E) – Office of Personnel Management des États-Unis

L'Office of Personnel Management des États-Unis a créé une nouvelle approche, intégrée et complète, en matière d'embauche à l'échelle fédérale pour augmenter sa capacité de recruter des employés de façon efficace et efficace et d'embaucher des employés de haut calibre. L'initiative d'embauche de bout en bout (End-to-End [E2E] Hiring Initiative), qui comprend les éléments suivants, est une des composantes clés de cette approche :

- les stratégies de recrutement sont créées directement à la suite de la planification de l'effectif afin de cibler les besoins prévus en matière de talents;
- les descriptions de postes sont examinées systématiquement afin que les gestionnaires puissent planifier de façon proactive les postes vacants et les éventuels changements dans la composition de leur effectif;
- la planification de l'effectif et les processus de recrutement sont effectués avant le lancement de mesures touchant le personnel, y compris pour les postes prêts à être dotés et l'élaboration des outils d'évaluation appropriés.

Pour assurer la réussite de la feuille de route, il faut relever deux défis :

la disponibilité d'employés qualifiés dans le domaine des RH responsables de la réalisation des diverses étapes du processus d'embauche et la disponibilité de gestionnaires dévoués qui participent au processus d'embauche.

La réussite se mesure selon le pourcentage d'employés embauchés au cours d'une période de 80 jours, suivant les étapes ci-dessous :

- la validation du besoin et des étapes nécessaires pour créer et afficher les annonces d'offres d'emploi (10 jours);
- la réception des demandes (10 jours);
- l'évaluation des demandes (15 jours);
- le choix d'un candidat (16 jours);
- l'offre d'emploi, les vérifications de sécurité et l'acceptation (15 jours);
- l'entrée en fonction (14 jours).

Il est possible que les organismes doivent modifier le nombre de jours nécessaires pour chaque étape en fonction des pratiques et des procédures qui leur sont propres.

**Source :** Initiative d'embauche de bout en bout (End-to-End Hiring Initiative), Office of Personnel Management des États-Unis (septembre 2008)

## Mesure de la durée des processus de dotation

- 5.46 Le temps nécessaire à la dotation constitue un indicateur important de l'efficacité du système de dotation. L'augmentation de l'efficacité du processus de dotation peut permettre aux gestionnaires de maintenir des opérations et une prestation de programmes efficaces. Elle peut également leur permettre de concurrencer de façon plus efficace les autres employeurs éventuels et d'embaucher des candidats hautement qualifiés au lieu de les perdre en raison des délais.
- 5.47 Des processus de nomination efficaces permettent aussi de réduire au minimum le besoin, pour les gestionnaires, d'utiliser d'autres solutions de dotation ou des solutions de dotation temporaires, par exemple les employés occasionnels ou les nominations pour une durée déterminée, lorsque le travail est pour une durée indéfinie.
- 5.48 Avant l'entrée en vigueur de l'actuelle LEBP, les décisions en matière de nomination qui donnaient lieu à un processus d'appel prolongaient considérablement la durée nécessaire pour doter un poste. La mise en œuvre des discussions informelles est destinée à permettre aux individus de soulever les problèmes relatifs à leurs résultats au moment de la décision d'éliminer leur candidature d'un processus. Les gestionnaires peuvent ainsi corriger des erreurs et des omissions liées aux processus de nomination, réduisant la nécessité d'amorcer des recours formels et le temps nécessaire pour les mener.
- 5.49 D'autres administrations ont établi des points de référence pour le temps nécessaire à la dotation de postes. L'encadré 1 fournit un exemple de la situation aux États-Unis. L'initiative d'embauche de bout en bout de l'Office of Personnel Management des États-Unis met l'accent sur l'analyse de l'effectif et la normalisation des processus en tant que fondement pour prévoir les besoins en dotation et pour affecter les ressources nécessaires en vue de réaliser des économies. En établissant un point de référence de 80 jours, les organisations peuvent surveiller leurs résultats en mesurant le temps nécessaire pour franchir diverses étapes du processus de dotation et ce, afin de déterminer quelles améliorations peuvent être apportées.

- 5.43 Depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, les organisations commencent à utiliser davantage cette solution de dotation. Selon les données sur les notifications affichées dans Publiservice, environ 25 % de tous les processus de nomination internes sont effectués dans le cadre de processus collectifs.
- 5.44 En 2008-2009, la CFP a effectué une étude de l'optimisation de l'embauche, qui est décrite au chapitre 7. L'analyse révèle que pour un échantillon d'annonces de postes au niveau d'entrée (CR-3/4/5, AS-1/2), il y a beaucoup de similitudes dans les critères de mérite. Par exemple, 93 % de toutes les annonces examinées comprennent l'exigence « Capacité de communiquer ». L'étude a permis de déterminer que, dans le cas des postes au niveau d'entrée, les processus collectifs et les outils d'évaluation communs permettraient de réaliser des économies. Cette méthode aiderait non seulement les spécialistes des RH et les gestionnaires d'embauche à gérer le processus, mais également les chercheurs d'emploi, qui pourraient être évalués une fois au lieu de plusieurs fois pour le même critère de mérite.
- 5.45 Les approches de dotation collective exigent des efforts particuliers au stade de la planification initiale pour la détermination des qualifications essentielles et des qualifications constituant un atout ainsi que la mise en place de systèmes efficaces de soutien aux RH. Lorsque ces approches sont utilisées de façon appropriée, le temps et le travail supplémentaires requis lors de la planification initiale sont compensés par les avantages que constituent les économies d'échelle découlant de la dotation de plusieurs postes ou de la création de bassins. En créant un bassin de candidats qualifiés, les gestionnaires peuvent aisément combler les postes qui deviennent vacants par la suite.

[...] environ 25 %  
de tous les processus de  
nomination internes  
annoncés sont effectués  
dans le cadre de  
processus collectifs.

- 5.41 Les processus de dotation collective consistent en des partenariats avec d'autres gestionnaires d'une même organisation ou d'un autre ministère ou organisme fédéral. En travaillant ensemble, les gestionnaires peuvent se partager les coûts, les connaissances en matière de dotation et les outils d'évaluation. La dotation collective peut être particulièrement efficace pour doter divers postes semblables au niveau d'entrée, comme des emplois administratifs ou des emplois de bureau, ou lorsqu'il faut attirer un grand nombre de personnes en vue de créer un bassin de candidats qualifiés pour doter les postes vacants actuels et futurs.
- 5.42 L'option de la dotation collective est maintenant plus attrayante dans le cadre de la LEFP parce que les gestionnaires ne sont plus tenus de classer les candidats en fonction des résultats qu'ils ont obtenus à l'évaluation. Ils peuvent évaluer les qualifications supplémentaires constituant un atout afin de choisir, parmi tous les candidats qui répondent aux critères essentiels, les bonnes personnes pour occuper un poste en particulier. Les qualifications constituant un atout peuvent correspondre précisément aux besoins opérationnels actuels et futurs d'une organisation et être différents pour chaque gestionnaire ou chaque poste.

## Dotation collective

- 5.40 Les gestionnaires ont diverses options qui peuvent avoir des effets sur l'efficacité de leurs processus de dotation. Par exemple, les gestionnaires peuvent décider d'annoncer le poste à l'intérieur de la fonction publique seulement ou d'élargir la zone de sélection afin de permettre aux candidats de l'extérieur de présenter leur candidature. Les gestionnaires peuvent décider d'effectuer un processus individuellement ou de collaborer avec d'autres gestionnaires qui doivent doter des postes semblables.

## Efficience et durée de la dotation

Le Conseil canadien des relations industrielles a obtenu un bon rendement car aucune lacune en matière de rendement en dotation n'a été relevée pendant l'évaluation par la CFP en 2007-2008 et en 2008-2009.

- 5.39 La CFP est préoccupée par ces résultats. Pour s'améliorer davantage concernant l'élaboration de systèmes de dotation efficaces, les organisations devront s'occuper des problèmes décelés dans leurs plans de dotation. Elles devraient ainsi pouvoir planifier et mettre en œuvre des approches efficaces en matière de dotation qui non seulement garantiront la conformité, mais amélioreront aussi leur rendement en dotation et leur efficacité opérationnelle en général.



Globalement, la CFP a déterminé que le nombre d'organisations affichant une responsabilisation des gestionnaires acceptable à l'égard des résultats avait diminué, passant de 60 % en 2007-2008 à 49 % en 2008-2009.

- 5.37 Globalement, la CFP a déterminé que le nombre d'organisations affichant une responsabilisation des gestionnaires acceptable à l'égard des résultats avait diminué, passant de 60 % en 2007-2008 à 49 % en 2008-2009. Cette baisse est vraisemblablement attribuable aux attentes accrues de la CFP et aux critères d'évaluation plus rigoureux.
- 5.38 La CFP surveille aussi attentivement les mesures prises pour le suivi de ses recommandations et les résultats obtenus. L'évaluation du rendement par la CFP a révélé que 37 des 68 organisations qui avaient reçu des recommandations après l'évaluation de l'année dernière avaient apporté des améliorations dans tous les domaines visés. Au total, 23 des autres organisations ont pris des mesures pour donner suite à au moins la moitié des recommandations et ont indiqué qu'elles avaient apporté des améliorations. Huit organisations n'ont pas pu démontrer qu'elles avaient pris des mesures pour donner suite à au moins la moitié des recommandations de la CFP et qu'elles avaient apporté des améliorations. Les organisations qui ont donné suite à toutes les recommandations ont également eu tendance à afficher un meilleur rendement global dans le domaine de la dotation.

Source : Résultats de l'évaluation du RMORCD par la CFP pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

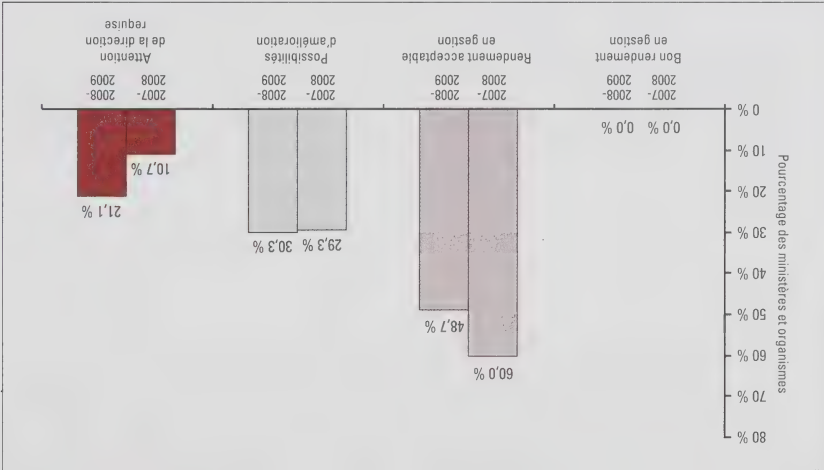


Figure 11 – Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats

- 5.36 L'évaluation du rendement des organisations par la CFP en 2008-2009 indique que la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats est un domaine où des améliorations importantes sont encore nécessaires.

## Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats

L'évaluation de **Transports Canada** indique que le ministère avait un bon rendement concernant les systèmes de soutien aux RH de l'organisation. En plus de fournir une formation continue sur la dotation à ses conseillers en RH, **Transports Canada** a créé une stratégie nationale visant à perfectionner les membres de la collectivité des RH, y compris en élaborant des outils de dotation, des guides et des séances d'information. **Transports Canada** a également élaboré un protocole d'entente en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin d'offrir des cours sur la dotation à l'interne. D'autres organisations ont été invitées à participer à cette formation.

Il existe d'importantes possibilités d'amélioration en matière de responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats qui consistent, pour ces derniers, à comparer les résultats avec les plans et à adapter leurs plans des RH en vue de traiter les problèmes cernés.

5.33 L'IDRN exige que les administrateurs généraux rendent des comptes à la CFP pour l'utilisation appropriée de leurs pouvoirs délégués et que leur rendement soit surveillé en permanence.

5.34 La CFP s'attend également à ce que les administrateurs généraux créent leurs propres systèmes de responsabilisation liés à leurs pouvoirs subdélégués en établissant des pratiques de surveillance active. La CFP s'attend à ce qu'ils se conforment à ses exigences en matière de présentation de rapports, à ce qu'ils collaborent au sujet de ses autres exigences en matière de surveillance (p. ex. les vérifications, les enquêtes et les études) et à ce qu'ils apportent des améliorations lorsque des lacunes sont décelées.

5.35 En raison de l'importance de la responsabilisation, en 2008-2009, la CFP a augmenté ses attentes quant au rendement organisationnel dans ce secteur de résultats. La CFP a exigé que les organisations fournissent des preuves qu'elles ont mené une analyse des écarts pour comparer la dotation réelle à la dotation prévue, que des plans d'action avaient été préparés et que des améliorations avaient été apportées. La CFP s'attend également à ce que les organisations répondent à ses recommandations et démontrent qu'elles ont apporté des améliorations à la suite de toutes ses recommandations.

Source : Résultats de l'évaluation du RMORCD par la CFP pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009.

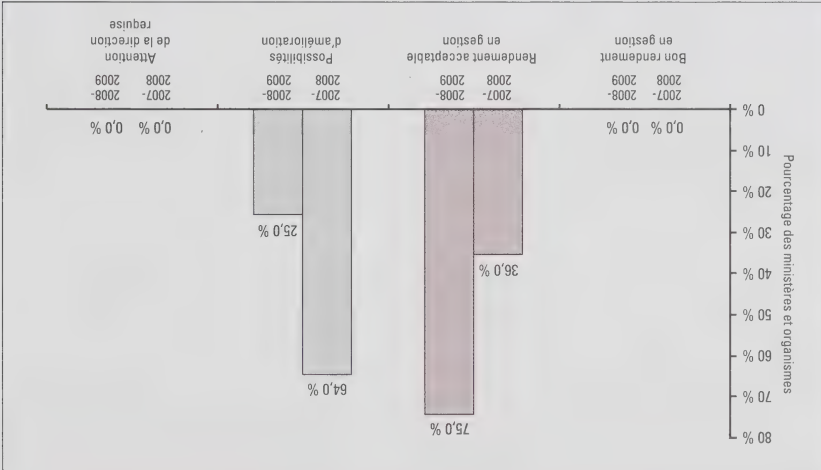


Figure 10 – Systèmes de soutien aux ressources humaines

Sept organisations de grande taille, qui regroupent 40,4 % des fonctionnaires visés par la LEFP, ont déclaré que les gestionnaires subdélégués considéraient qu'ils auraient besoin d'un meilleur soutien de la part de leurs conseillers en dotation et des systèmes.

5.31 Depuis l'année dernière, les organisations ont augmenté la capacité des agents du groupe Gestion du personnel (PG) afin de répondre à leurs besoins en dotation. En date du 31 mars 2009, le nombre de fonctionnaires du groupe PG avait augmenté de 5 % comparativement à l'année précédente. Les ministères et organismes ont déclaré qu'ils fournissaient aux conseillers en dotation la formation permanente dont ils avaient besoin pour accroître leur expertise et fournir des services de dotation efficaces aux gestionnaires. Toutefois, il y a encore un nombre important de mouvements au sein du groupe PG. La mobilité vers le groupe PG et au sein de celui-ci était de 71 % en 2008-2009, ce qui constitue seulement une légère baisse par rapport au taux de 74 % enregistré en 2007-2008.

## Systèmes de soutien aux ressources humaines de l'organisation

Une organisation a démontré un bon rendement pour la transparence et la participation des fonctionnaires au processus de planification des RH. En effet, *Diversification de l'Économie de l'Ouest Canada* a créé une boîte à outils pour la planification de la relève qui permet aux fonctionnaires d'obtenir de l'information sur ce dont ils ont besoin pour leur cheminement de carrière et a créé un partenariat avec les syndicats en vue d'obtenir une rétroaction sur la boîte à outils. Les résultats ont été présentés aux membres du syndicat, de la direction et du personnel.

Les organisations ont la possibilité d'améliorer leur rendement en élaborant des approches de dotation ciblées et en ayant recours plus efficacement au soutien nécessaire aux RH.

5.28 Grâce à la délégation de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux dirigeants des organismes, les organisations ont le pouvoir de planifier et d'utiliser les types de processus qui leur permettent de mieux atteindre leurs objectifs stratégiques et de réaliser leurs plans des RH et leurs stratégies de dotation.

5.29 Les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des conseillers en RH possédant l'expertise nécessaire en dotation et qu'ils ont les renseignements pertinents et les systèmes de soutien dont ils ont besoin pour appuyer la prise de décisions et la surveillance.

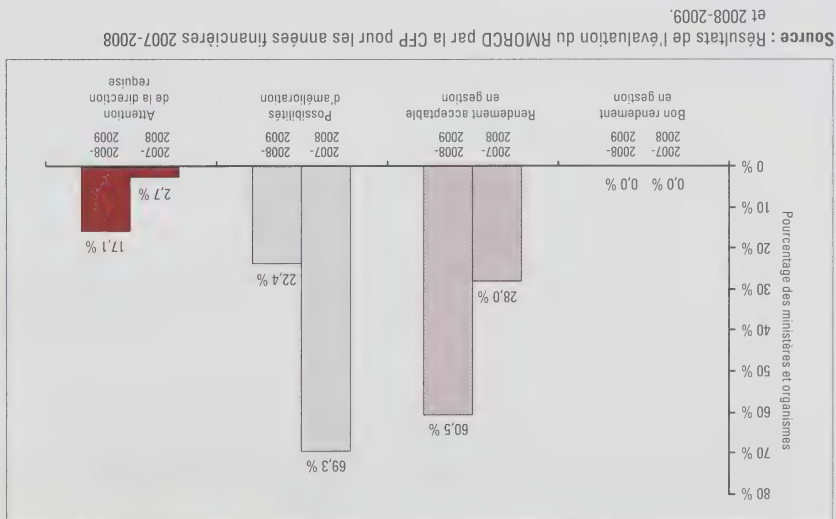
5.30 L'année dernière, la CFP a fait rapport sur la satisfaction des gestionnaires d'embauche au sujet de la qualité des services de dotation. Cette année, elle fait rapport sur les sources de données supplémentaires, y compris la capacité en matière de soutien aux RH. La formation fournie aux conseillers en dotation a aussi été prise en considération pour la reddition de comptes liée au rendement et à la satisfaction des gestionnaires à l'égard de la qualité des services de dotation et des systèmes d'information relatifs à la dotation. Les résultats indiquent qu'il y a eu une augmentation significative du nombre d'organisations évaluées comme étant acceptables (75 % en 2008-2009 comparativement à 36 % en 2007-2008, en se fondant sur la même méthodologie). Cependant, dans 25 % des organisations, des améliorations sont toujours possibles pour le soutien aux RH dans son ensemble.

[...] qu'il y a eu une augmentation significative du nombre d'organisations évaluées comme étant acceptables [...]

[...] la CFP a déterminé que les plans des RH avaient été intégrés de façon plus complète et établissaient des stratégies et une orientation plus claires en matière de dotation permettant aux organisations de mesurer les progrès réalisés.

- 5.25 Un rendement acceptable a été démontré par 60,5 % des organisations pour la planification intégrée qui fournit une orientation en matière de dotation et donne lieu à des stratégies de dotation comprenant des objectifs mesurables. La figure 9 montre une amélioration considérable comparativement à l'année précédente, alors que seulement 28 % des organisations avaient un rendement acceptable. L'année dernière, la reddition de comptes était fondée sur l'évaluation des stratégies de dotation et ne tenait pas compte de l'orientation de la haute direction (comme cela a été fait cette année). Indépendamment de la méthode utilisée, une amélioration a été notée dans ce domaine.
- 5.26 Cette année, la CFP a déterminé que les plans des RH avaient été intégrés de façon plus complète et établissaient des stratégies et une orientation plus claires en matière de dotation permettant aux organisations de mesurer les progrès réalisés. Il a également été déterminé que les organisations procédaient à l'analyse de leur effectif et relevaient les écarts qui pouvaient avoir des conséquences sur leur capacité de remplir leur mandat.
- 5.27 Toutefois, il faut réitérer l'importance d'une planification efficace et, bien que de nombreuses organisations aient amélioré leur rendement, 40 % d'entre elles avaient toujours un rendement moins qu'acceptable. Ces résultats sont préoccupants. Le nombre d'organisations qui nécessitent une attention de la direction a augmenté d'environ 14 points de pourcentage. L'élaboration de stratégies de dotation, qui indiquent de quelle façon la dotation sera effectuée et qui comprennent des objectifs de rendement mesurables, constitue un des principaux secteurs où des améliorations sont souhaitables.

Figure 9 – Planification des ressources humaines et dotation





5.20 Au cours de l'exercice 2008-2009, deux organisations ont continué de fonctionner en étant soumises aux conditions supplémentaires imposées au cours des années précédentes. Il s'agit du Bureau de l'Enquêteur correctionnel et de l'Agence spatiale canadienne. Comme le rendement en dotation s'est amélioré, la CFP a pu retirer certaines conditions qui avaient été imposées à l'Agence spatiale canadienne. La vérification de suivi de la CFP effectuée auprès du Bureau de l'Enquêteur correctionnel a mené au retrait de toutes les conditions.

5.21 Au cours de l'été 2008, la CFP a procédé à une vérification de suivi de la dotation auprès de la Commission des plaintes du public (CPP) contre la Gendarmerie royale du Canada. Comme il a été déterminé que la CPP avait amélioré ses pratiques et ses systèmes de dotation au cours des trois dernières années, la CFP a enlevé toutes les conditions qu'elle lui avait imposées à l'égard de son instrument de délégation.

5.22 À la lumière des constatations tirées d'une vérification en 2008-2009, la CFP a imposé des conditions supplémentaires à une seule organisation, à savoir la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Quatre autres vérifications de la dotation ont été menées en 2008-2009 et aboutiront à l'imposition de conditions à certaines organisations.

5.23 Les conditions imposées par la CFP dans les IDRN des organisations sont énoncées à l'annexe 4.

## Planification et intégration des ressources humaines à la planification opérationnelle

Les organisations doivent continuer à améliorer la planification de leurs stratégies de dotation tout en se concentrant sur le respect des valeurs. Les stratégies qui comprennent des objectifs mesurables contribueront fortement à une responsabilisation en ce qui concerne les résultats.

5.24 L'analyse de la CFP montre que l'intégration de la planification des RH à la planification opérationnelle constitue une mesure cruciale qui donnera lieu à un système de dotation plus efficace et plus efficace à l'appui des valeurs. Cette année, la CFP a augmenté ses attentes vis-à-vis du rendement des organisations dans ce domaine et a exigé que les organisations aient un plan intégré des RH pour l'ensemble de l'organisation afin de faciliter leur planification et leurs processus de dotation.

Tableau 12 – Rendement organisationnel dans des secteurs précis liés à l'atteinte de meilleurs résultats

Les organisations qui ont un meilleur rendement en...	• planification des RH et dotation • appui aux RH • responsabilisation des gestionnaires
ont tendance à avoir des processus de dotation plus efficaces qui réduisent la durée des processus de dotation	
ou ont tendance à moins utiliser des approches réactives à court terme, par exemple :	• nominations intermédiaires • employés occasionnels • processus non annoncés

## Délegation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux

Les organisations ont mis en place des mécanismes pour être en mesure de gérer leurs pouvoirs délégués de façon appropriée.

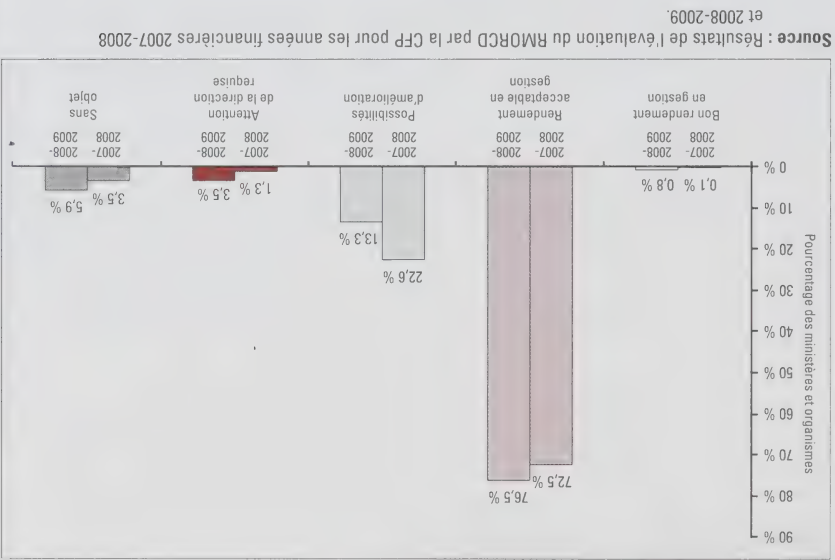
5.18 Dans son rapport annuel 2007-2008, la CFP a indiqué que « du point de vue fonctionnel, la fonction publique repose sur un système de dotation bien établi, fondé sur la délégation de pouvoirs ». Malgré cela, la CFP continue de surveiller la façon dont les organisations gèrent leurs pouvoirs délégués. Les organisations doivent s'assurer que les gestionnaires subdélégués bénéficient d'un apprentissage continu dans le domaine de la dotation et doivent surveiller les décisions liées à la dotation pour veiller à ce qu'elles soient conformes aux exigences de la LEFP, des lignes directrices et des valeurs de dotation.

5.19 En 2008-2009, 97,3 % des organisations avaient un bon rendement ou un rendement acceptable quant à la mise en œuvre de leur cadre de subdélégation pour la gestion de la dotation. Ces résultats indiquent que les organisations ont mis en place les mécanismes nécessaires pour gérer leurs pouvoirs délégués de façon efficace. Une organisation a fourni des exemples de l'importance qu'elle accorde à la subdélégation de ses pouvoirs de dotation. Cette organisation a réagi aux préoccupations soulevées à la suite de son propre exercice de surveillance organisationnelle en retirant les pouvoirs subdélégués à deux gestionnaires concernés. En outre, une lettre de réprimande a été versée au dossier d'un troisième gestionnaire.

[...] 97,3 % des organisations avaient un bon rendement acceptable quant à la mise en œuvre de leur cadre de subdélégation pour la gestion de la dotation.

5.15 La CFP a examiné les résultats globaux pour déterminer s'il y avait des écarts en fonction de la taille de l'organisation. Bien qu'il n'y ait aucune différence importante entre le rendement des organisations de grande taille par rapport aux organisations de petite taille, les organisations de taille moyenne semblaient avoir un peu plus de difficulté à répondre aux attentes de la CFP.

**Figure 8 – Évaluation globale des facteurs de réussite clés de tous les ministères et organismes**



5.16 En 2008-2009, la CFP a mené une analyse plus poussée des liens entre un rendement amélioré en dotation dans ces secteurs de résultat, l'atteinte des objectifs de la LBEFP et un système de dotation fondé sur les valeurs. Comme le montre le tableau 12, les organisations qui affichent un meilleur rendement dans la planification des RH, dans les systèmes de soutien aux RH de l'organisation ou dans la responsabilisation des gestionnaires ont tendance à obtenir de meilleurs résultats au titre de l'efficacité et de l'efficacité, par exemple en affichant des délais plus courts pour la dotation et en s'appuyant moins sur des approches réactives à court terme (p. ex. nominations intermédiaires, employés occasionnels ou processus non annoncés).

5.17 Pour apporter d'autres améliorations, les organisations doivent accorder une attention plus soutenue aux systèmes et aux outils nécessaires à la surveillance et à la planification permanentes de leurs méthodes de dotation ainsi qu'à l'affectation des RH appropriées pour répondre aux besoins en dotation. La CFP continuera son analyse pour mieux comprendre comment les organisations peuvent accroître l'efficacité de la dotation et utiliser des méthodes de dotation moins réactives.

## Progrès généraux accomplis dans les principaux secteurs de changement

- la possibilité pour la direction de s'améliorer (respect de certains critères du RMORCD);
- l'attention de la direction requise (non-respect des critères de base ou de l'ensemble des critères du RMORCD).
- 5.10 En 2008-2009, l'exercice de surveillance de la CFP s'est concentré principalement sur les facteurs de réussite clés pour toutes les organisations, puis il a ciblé une tranche de 40 % d'organisations identifiées comme ayant un rendement inférieur pour chacune des statistiques opérationnelles. Lorsqu'elle attribuait une cote, la CFP évaluait le caractère raisonnable des résultats statistiques compte tenu du contexte opérationnel de l'organisation. Sinon, la CFP évaluait si la haute direction de l'organisation était au courant des résultats et agissait en conséquence (p. ex. en effectuant une surveillance, en changeant de stratégies ou en identifiant les mesures contenues dans le plan des RH). La CFP a considéré que l'autre 60 % des organisations avaient un résultat acceptable dans le secteur de rendement donné.
- 5.11 Les mesures du rendement pour chacun de ces secteurs sont indiquées à l'annexe 3 : Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.
- ### Progrès généraux accomplis dans les principaux secteurs de changement
- 5.12 La figure 8 montre que la plupart (environ 77 %) des facteurs de réussite clés et des secteurs de résultats examinés dans les ministères et organismes pour 2008-2009 ont été évalués comme étant acceptables, c'est-à-dire que les organisations avaient démontré que leur rendement était conforme aux exigences de l'IDRN. Il s'agit d'une amélioration d'environ 4 points de pourcentage comparativement au rendement de l'année dernière.
- 5.13 Cette année, il a été déterminé que 0,8 % des secteurs de rendement avaient affiché un bon rendement en gestion, ce qui constitue une augmentation comparativement à 2007-2008.
- 5.14 Malgré ces progrès, environ 17 % des secteurs de rendement dans les ministères et organismes ont été évalués comme ayant besoin d'être améliorés (c.-à-d. possibilités d'amélioration ou attention de la direction requise). La planification des RH qui met l'accent sur les stratégies de dotation, ainsi que les systèmes de soutien des RH des organisations et la responsabilisation des gestionnaires dans le but d'obtenir des résultats constituent des facteurs de réussite clés qui doivent encore être améliorés.

[...] la plupart [...] des facteurs de réussite clés et des secteurs de résultats examinés dans les ministères et organismes pour 2008-2009 ont été évalués comme étant acceptables, c'est-à-dire que les organisations avaient démontré que leur rendement était conforme aux exigences de l'IDRN.

- <sup>9</sup> Les résultats de l'année dernière ont été révisés afin qu'ils soient conformes à la nouvelle méthodologie utilisée dans le présent rapport annuel.
- le bon rendement en gestion (respect des exigences du RMORCD et l'application de mesures novatrices ou remarquables);
  - le rendement acceptable en gestion (respect des exigences énoncées dans les critères d'évaluation du RMORCD);
- 5.9 Lors de l'évaluation du rendement des organisations, la CFP a attribué quatre cotes possibles à chaque secteur :
- 5.8 Les ministères et organismes ont été évalués de façon individuelle au moyen de quelque 26 des 37 indicateurs de rendement possibles. Ces indicateurs ont été regroupés dans 11 secteurs de rendement (c.-à-d. les quatre facteurs de réussite clés et les sept résultats présentés dans le CRGD). Dans le rapport annuel de l'année dernière, certains indicateurs ont été sélectionnés afin de faire rapport sur les facteurs de réussite clés. Cette année, toutes les sources de données disponibles pour la CFP ont été utilisées pour améliorer la précision et pour illustrer les attentes plus élevées dans certains secteurs<sup>9</sup>.
- 5.7 L'évaluation du rendement en dotation effectuée par la CFP pour 2008-2009 était fondée sur son évaluation du rendement en dotation dans 76 ministères et organismes. Six organisations n'ont pas été évaluées, car elles faisaient l'objet d'une vérification de la dotation ou venaient tout juste d'être créées. Au total, 20 des organisations évaluées étaient considérées comme étant de grande taille (plus de 2 000 fonctionnaires) et regroupaient 80 % des fonctionnaires assujettis à la LEFP.
- 5.6 La CFP s'attend à ce que les progrès réalisés par rapport à ces facteurs de réussite clés permettent d'améliorer l'atteinte des résultats prévus dans la LEFP. Plus précisément, les améliorations annuelles touchant les quatre facteurs de réussite clés doivent permettre de prévoir de façon satisfaisante les améliorations dans sept domaines de résultats (p. ex. souplesse et efficience) ainsi que dans les six valeurs fondamentales et directrices que sont le mérite, l'impartialité, l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité. L'analyse par la CFP des données qui servent à comparer les facteurs de réussite clés avec les résultats indiquent qu'il y a effectivement un rapport entre ces éléments.
- la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux;
  - la planification des ressources humaines (RH) et l'intégration à la planification des activités;
  - les systèmes de soutien aux RH des organisations;
  - la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats.
- 5.5 Le CRGD établit quatre facteurs clés pour le succès de la LEFP :



# Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

## 5

5.1 La Commission de la fonction publique (CFP) utilise une gamme d'outils pour s'assurer que les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs délégués de façon adéquate et respectent les valeurs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Parmi les principaux outils, on compte une fonction de surveillance fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion de la dotation (CRGD), les vérifications et les enquêtes se rapportant au système de dotation de la fonction publique et la mise en œuvre de mesures correctives, au besoin. De plus, des évaluations et des études sont menées afin de fournir plus d'information sur les tendances et les problèmes relevés dans le système de dotation.

5.2 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux mettent en place leur propre cadre de gestion fondé sur le CRGD. Le CRGD établit les principaux aspects d'un système de dotation bien géré et il sert à évaluer l'efficacité de la LEFP et le respect des valeurs de dotation. La CFP s'attend aussi à ce que les administrateurs généraux surveillent activement l'exercice de leurs pouvoirs délégués afin d'en assurer le respect. De plus, ils doivent faire rapport à la CFP chaque année sur leur rendement au moyen du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Dans le RMORCD, la CFP demande aux organisations de s'autoévaluer sur des questions précises reliées aux critères d'évaluation, afin de réduire leur fardeau pour la présentation de rapports.

5.3 Dans le cadre de son exercice de surveillance, la CFP évalue chaque année le rendement organisationnel afin de fournir une rétroaction et des recommandations aux administrateurs généraux. Par la suite, la CFP effectue des suivis pour s'assurer que les administrateurs généraux travaillent en vue d'améliorer le système de dotation en se fondant sur les recommandations de la CFP.

5.4 L'évaluation annuelle du rendement organisationnel par la CFP est fondée sur les RMORCD et les statistiques opérationnelles de la CFP. Les résultats globaux se trouvent dans le présent chapitre du rapport annuel de la CFP au Parlement. Ces résultats sont également utilisés dans l'élaboration du plan de vérification, d'évaluation et d'études de la CFP. Le contenu de certaines évaluations organisationnelles est aussi communiqué au Comité des hauts fonctionnaires (CHF) en vue de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

# Chapitre 5

## Gestion de la dotation dans les ministères et organismes



4.50 En outre, la LEFP ne traite pas de toutes les activités qui pourraient être perçues comme inappropriées, étant donné que certaines ne correspondent pas à la définition des activités politiques qui y figurent. Dans certains cas, l'appui à des causes externes ou la participation à des activités de défense d'une cause peuvent créer des conflits d'intérêts, réels ou perçus, en ce qui a trait au rôle professionnel des fonctionnaires, même si ces activités ne font pas partie des activités politiques définies dans la LEFP. Par ailleurs, l'expérience en matière de politique peut, compte tenu de la nature du travail à accomplir, constituer une exigence professionnelle légitime plutôt qu'un risque à l'impartialité. De plus, les nombreuses décisions sur ce qui constitue ou non un comportement approprié finissent par avoir des effets cumulatifs sur l'impartialité politique, réelle et perçue, de la fonction publique en tant qu'institution, et non seulement des fonctionnaires en tant que tels.

4.51 Ces facteurs, de même que les cas particuliers portés à l'attention de la CFP au cours de la dernière année, mettent en évidence l'urgent besoin de tenir un vaste débat sur le thème de l'impartialité au XXI<sup>e</sup> siècle. La CFP a d'ailleurs l'intention de lancer un projet à ce sujet en 2009-2010 pour examiner ce que devrait être une fonction publique impartiale dans les années à venir. Elle étudiera aussi les comportements attendus et les mécanismes et méthodes qui devraient permettre à la population canadienne de continuer de compter sur une fonction publique axée sur les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité. Grâce à ce projet, la CFP pourra accroître ses connaissances et assurer le leadership pour garantir l'impartialité de la fonction publique dans les décennies à venir.

Ces facteurs, de même  
portés à l'attention  
de la CFP au cours de  
la dernière année,  
mettent en évidence  
l'urgent besoin de tenir  
un vaste débat sur le  
thème de l'impartialité  
au XXI<sup>e</sup> siècle.

4.46 Une autre difficulté inhérente à la communication des exigences aux

*Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ou par les codes de valeurs et d'éthique propres aux organisations dont le Conseil du Trésor du Canada n'est pas l'employeur. Bien que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* utilise des termes semblables, comme la neutralité politique et l'objectivité, les définitions, la portée et l'application de ces termes ne sont pas claires. Aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, le Conseil du Trésor doit établir un nouveau code de conduite pour le secteur public fédéral qui s'appliquera à l'ensemble du secteur public fédéral, y compris aux sociétés d'État. Ce nouveau code remplacera le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ainsi que tout code applicable aux organisations dont le Conseil du Trésor du Canada n'est pas l'employeur.

4.47 La CFP a formulé des commentaires à l'intention de la dirigeante principale des ressources humaines à ce sujet, pour recommander le renforcement des aspects du Code liés à l'impartialité en général et à l'impartialité politique. La CFP a recommandé que le Code indique expressément que la CFP est chargée de surveiller la participation des fonctionnaires aux activités politiques, de prendre des mesures correctives, le cas échéant, et de fournir des conseils aux fonctionnaires assujettis à la partie 7 de la LEFP.

## Impartialité au XXI<sup>e</sup> siècle

4.48 Une fonction publique permanente, professionnelle et impartiale est essentielle au régime démocratique du Canada. Elle assure la stabilité et une transition politique pacifique et harmonieuse, contribuant ainsi au fonctionnement des opérations et à la prestation continue des services à la population canadienne. Les Canadiens doivent avoir confiance en la capacité, réelle et perçue, des fonctionnaires d'administrer les programmes et les services de façon professionnelle et impartiale.

4.49 Le défi de veiller à l'impartialité de la fonction publique est plus complexe que jamais. En effet, les changements démographiques découlant des départs à la retraite constants des baby-boomers et le nombre important de nouvelles recrues entraînent un changement culturel dans la fonction publique. Les innovations technologiques, les nouveaux modes de communication rendus possibles par les sites Web de réseautage social et l'accroissement du télétravail font en sorte qu'il est plus difficile d'établir une distinction claire entre la vie professionnelle et la vie privée des fonctionnaires, ce qui entraîne de nouveaux risques sur le plan de l'impartialité de la fonction publique.

4.41 Vingt-quatre dossiers ont été portés à l'attention de la Direction des enquêtes de la CFP par suite de la vérification. Après évaluation des critères préalables à une enquête, aucune autre mesure n'a été prise dans 18 de ces cas. Des six autres cas, un a fait l'objet d'une enquête en vertu de l'article 66 de la LEPF et les autres en vertu de l'article 7.1 de l'ancienne LEPF puisqu'ils avaient trait à des nominations faites avant le 31 décembre 2005.

4.42 Toutes les enquêtes ont été terminées en 2008-2009 et les allégations qui s'y rapportent ont toutes été jugées fondées. Parmi les conclusions des enquêtes, mentionnons :

- un ministère a rédigé une description de poste en fonction des qualifications d'une personne en particulier;
- certains ministères ont évalué les qualifications de certaines personnes de façon inappropriée;
- les exigences des lignes directrices de certains programmes, p. ex. le Programme de rémunération d'affectation spéciale, n'ont pas été respectées.

4.43 Des mesures correctives ont été prises dans trois cas, mais la CFP a décidé de ne pas en prendre dans les trois autres cas puisque les intéressés se sont qualifiés par la suite dans des processus de nomination externes ou ont quitté le ministère en question. Les mesures correctives comprenaient une révocation et deux réévaluations des qualifications, de la formation et l'envoi de lettres par la CFP aux administrateurs généraux leur rappelant la distinction entre le rôle des cabinets de ministres et celui de la fonction publique.

## Nécessité d'améliorer la communication

4.44 Afin d'assurer la conformité à la Loi, il faut que les fonctionnaires comprennent leurs obligations légales concernant les élections et le rôle de la CFP lorsqu'il s'agit d'accorder des permissions à cet égard. La communication de ces obligations aux fonctionnaires est particulièrement complexe lorsque ceux-ci n'ont pas accès à la messagerie électronique ou occupent un poste saisonnier.

4.45 La CFP et les organisations déploient des efforts concertés pour informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations, p. ex. en trouvant de nouvelles façons de joindre les fonctionnaires fédéraux, que ce soit en utilisant les sites Web des autorités provinciales qui s'occupent des élections municipales ou en passant par des associations municipales. La CFP continuera également de rappeler aux ministères et organismes leur responsabilité d'informer efficacement tous les fonctionnaires de la nécessité d'obtenir la permission de la CFP, en particulier ceux qui travaillent dans des bureaux régionaux et qui n'ont peut-être pas à utiliser un ordinateur pour leur travail.

[...] il faut que les fonctionnaires comprennent leurs obligations légales concernant les élections et le rôle de la CFP lorsqu'il s'agit d'accorder des permissions à cet égard.



Mouvements du personnel des cabinets de ministres – Avant décembre 2006, la LEFP confiait à du personnel restreint employé dans des cabinets de ministres, au Bureau du leader de l'Opposition au Sénat et au Bureau du chef de l'Opposition à la Chambre des communes un droit de priorité de nomination dans certaines circonstances. Lorsque la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, l'article de la LEFP portant sur ce droit de priorité a été abrogé.

La LFR a donc modifié la LEFP de façon à permettre au personnel des cabinets de ministres, du Bureau du leader de l'Opposition au Sénat ou du Bureau du chef de l'Opposition à la Chambre des communes de participer à des processus de nomination internes annoncés ouverts uniquement aux fonctionnaires fédéraux, pour une période d'un an après la fin de leur mandat dans un de ces bureaux où ils ont travaillé successivement pendant au moins trois ans (article 35.2 de la LEFP).

La CFP a conservé le pouvoir de confirmer si les anciens membres des cabinets de ministres répondent aux critères pour participer à des processus de nomination internes annoncés. La CFP a mis en place des mécanismes visant à assurer l'application appropriée de cette disposition et à faire en sorte que les personnes admissibles puissent avoir accès aux processus internes annoncés. En date du 31 mars 2009, la CFP n'avait reçu aucune demande de confirmation d'admissibilité en vertu de cette disposition sur la mobilité des anciens membres du personnel des cabinets de ministres.

En octobre 2007, la *Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres* menée par la CFP a mis en lumière des lacunes dans le cadre stratégique régissant ce type de mouvements. La CFP s'était alors engagée à collaborer avec les organismes centraux pour déterminer la meilleure façon d'atténuer les risques, réels ou perçus, liés à l'impartialité, ainsi qu'à clarifier ses directives sur le mouvement des fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a formulé des commentaires à l'intention du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada quant à l'ébauche de la *Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales*. La CFP a alors demandé à ce qu'il y ait plus d'exigences particulières visant la surveillance de ces cas afin de protéger l'impartialité politique de la fonction publique, tant réelle que perçue. La *Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales* qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009 indique que les demandeurs de congé sans solde doivent clairement « préciser le motif du congé, comme accepter un emploi au cabinet d'un ministre, d'un ministre d'État, d'un secrétaire d'État ou d'un député » et que « les dirigeants des ressources humaines doivent veiller à ce que des systèmes ou des directives soient en place afin de justifier les motifs des congés non payés ».

[...] les demandeurs de congé sans solde doivent clairement « préciser le motif du congé, comme accepter un emploi au cabinet d'un ministre, d'un ministre d'État, d'un secrétaire d'État ou d'un député » [...]

La CFP a mené une enquête afin de déterminer si un fonctionnaire subalterne au Bureau du Conseil privé s'était livré à une activité politique irrégulière en appuyant ouvertement un parti politique sur un site Web de réseautage social. Il s'agissait alors de déterminer si le fait d'appuyer un parti politique de cette façon pouvait porter atteinte ou sembler porter atteinte à la capacité du fonctionnaire d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

Pour répondre à cette question, la CFP a pris en considération les trois facteurs suivants : la nature des fonctions du fonctionnaire, la nature des activités politiques et le niveau de visibilité du fonctionnaire, en tenant compte du mandat de l'organisation pour laquelle il travaille.

L'enquête a permis de conclure que le fonctionnaire s'était livré à des activités politiques irrégulières allant à l'encontre du paragraphe 113(1) de la LEFP. Bien que les éléments de preuve n'aient pas démontré que ces activités portaient atteinte à la capacité du fonctionnaire d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale, celles-ci pouvaient sembler y porter atteinte. Étant donné que l'allégation d'activités politiques irrégulières a été jugée fondée, la CFP a dû prendre les mesures qu'elle estimait indiquées.

La Commission, a ordonné ce qui suit :

- qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire lui rappelant ses obligations en matière d'activités politiques, notamment le devoir de s'abstenir de participer à toute activité politique qui porte ou semble porter atteinte à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale;
- que le Bureau du Conseil privé revoie l'orientation donnée aux nouveaux fonctionnaires et l'information donnée aux fonctionnaires actuels en matière d'activités politiques, de façon à tenir compte des particularités de son mandat et de son contexte organisationnel;
- que le Bureau du Conseil privé révisé la manière dont il documente ses dossiers d'activités politiques;
- que le Bureau du Conseil privé fasse rapport à la Commission des résultats des trois mesures correctives précédentes.

4.35 La CFP a reçu deux allégations de ce type au cours de l'exercice 2008-2009. Dans un des cas, l'allégation a été jugée non fondée. Toutefois, pour ce qui est du deuxième cas, la CFP a établi que l'allégation était fondée et elle a pris des mesures correctives. Ces deux cas sont décrits ci-dessous.

ce qui permet d'évaluer si elles portent porter atteinte, à leur capacité de s'acquitter de leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Il convient de noter que toute personne peut formuler une allégation d'activité politique irrégulière visant un fonctionnaire fédéral.

#### Cas n° 1

La CFP a mené une enquête sur des allégations d'activités politiques irrégulières visant un haut fonctionnaire qui examinait la possibilité d'accepter un emploi au Bureau du chef de l'opposition. Il s'agissait alors de déterminer si l'activité en question était acceptable et si le fait de s'y livrer pouvait porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à la capacité du fonctionnaire d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale. L'enquête a permis de conclure qu'il n'y avait pas eu violation de la LEFP et que le fait d'examiner la possibilité d'accepter un emploi offert par un parti politique ne constituait pas une activité politique irrégulière, étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une activité exercée pour « soutenir » un parti, aux termes de la LEFP. Même si le fait que le fonctionnaire ait accepté l'offre d'emploi ne contrevenait pas à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dès que ces renseignements sont rendus publics, ils s'inscrivent dans la sphère politique et peuvent donc soulever une controverse politique.

## Enquêtes au sujet des activités politiques

L'examen rapide des demandes de candidature, tout en faisant en sorte que la CFP puisse remplir son mandat qui consiste à protéger l'impartialité politique de la fonction publique.

4.31 En vertu de la LFP, la CFP a le pouvoir exclusif de mener des enquêtes sur les allégations d'activités politiques irrégulières. En 2008-2009, la CFP a reçu 22 allégations d'activités politiques irrégulières, chiffre comparable à celui de l'exercice 2007-2008, où 20 allégations lui avaient été soumises.

4.32 En 2008-2009, 17 enquêtes ont été menées. Dans tous les cas, sauf un, on a constaté que les fonctionnaires s'étaient livrés à des activités politiques allant à l'encontre des dispositions de la LFP. Des mesures correctives, dont voici des exemples, ont été appliquées au cas par cas :

- l'évaluation subséquente des demandes de permission;
- l'envoi de lettres aux fonctionnaires ou aux organisations pour leur rappeler leurs obligations en vertu de la partie 7 de la LFP;
- l'élaboration de plans visant à améliorer la communication avec les fonctionnaires, particulièrement avec ceux qui n'ont pas accès à un ordinateur, qui se trouvent dans une région éloignée ou qui occupent un emploi saisonnier, pour les informer du régime des activités politiques;
- la suspension sans solde pour le temps où le fonctionnaire a travaillé pendant la période électorale sans prendre de CSS;
- l'envoi de réprimandes écrites aux fonctionnaires visés.

4.33 Dans la plupart des cas, les enquêtes ont permis de conclure que les personnes visées s'étaient portées candidates à des élections municipales – et, dans certains cas, à des élections fédérales ou provinciales – sans avoir demandé la permission requise à la CFP. Toutefois, la CFP a également constaté que les renseignements fournis par les organisations aux fonctionnaires concernant leur obligation de demander la permission étaient incohérents, voire inexistant. Cette question a été soulevée dans le cadre d'activités de sensibilisation auprès des organisations; la CFP continuera de sensibiliser les organisations si la tendance se maintient. Les résumés des enquêtes menées par la CFP sont affichés sur son site Web.

4.34 La CFP a également été informée d'allégations d'activités politiques irrégulières imputées à des fonctionnaires non liés à une mise en candidature à une élection. Il s'agit de situations particulièrement complexes, étant donné que les activités autres que les mises en candidature peuvent prendre diverses formes. Bien que les fonctionnaires soient libres de se livrer à des activités politiques, celles-ci doivent tout de même être examinées au cas par cas,

*Dans la plupart des cas, les enquêtes ont permis de conclure que les personnes visées s'étaient portées candidates [...] sans avoir demandé la permission requise à la CFP.*

- 4.25 Pour les élections fédérales de l'automne 2008, 23 fonctionnaires avaient demandé à la CFP la permission de se porter candidats ou de tenter de le devenir, et de prendre un CSS pendant la période électorale. Or, seuls huit fonctionnaires ayant reçu la permission et un CSS de la CFP se sont enregistrés comme candidats auprès d'Élections Canada. Ceux qui avaient obtenu la permission de se porter candidat et de prendre un CSS, mais qui ne se sont pas enregistrés comme candidats, l'ont fait pour diverses raisons; certains ont retiré leur demande, ont refusé les conditions imposées par la CFP, ont décidé de ne pas se porter candidats ou de ne pas tenter de le devenir, ou n'ont pas réussi à obtenir l'investiture de leur parti.
- 4.26 Il y a également eu des situations où les fonctionnaires n'ont pas demandé la permission de la CFP avant de se porter candidats ou de tenter de le devenir, ainsi que des cas où des fonctionnaires s'étant portés candidats à une élection fédérale sont demeurés au travail durant la période électorale. Ces cas ont été signalés à des fins d'enquête. Dans tous les cas, les allégations d'activités politiques irrégulières ont été jugées fondées. Dans deux de ces cas, la CFP a ordonné, à titre de mesure corrective, que les fonctionnaires soient suspendus pour la période où ils avaient travaillé pendant la période électorale sans prendre de CSS.
- 4.27 **Élections municipales** – Les exigences de la LEFP actuelle ont été élargies afin que les fonctionnaires soient tenus d'obtenir la permission de la CFP pour se porter candidats à des élections municipales. Depuis l'entrée en vigueur de la Loi, 147 des 202 demandes de mises en candidature reçues (73 %) visaient des candidats à des élections municipales. Dans la majorité des cas, la CFP a accordé la permission aux fonctionnaires.
- 4.28 De par les pouvoirs qui lui sont conférés par la LEFP, la CFP a accordé aux fonctionnaires une permission conditionnelle à la prise d'un CSS avant la période électorale, pendant la période électorale ou pour la durée de leur mandat à titre d'élus. De plus, la CFP a demandé aux organisations de mettre en œuvre des mesures de nature opérationnelle dans les cas où il y avait des préoccupations au sujet de la nature du travail ou des fonctions particulières d'un fonctionnaire. Des 125 demandes de mises en candidature à des élections municipales pour lesquelles la CFP a accordé une permission, 54 étaient assorties de ces conditions.
- 4.29 D'ici la fin de l'automne 2009, il y aura eu des élections municipales sous le régime actuel des activités politiques dans toutes les provinces et dans tous les territoires, ce qui comprend Terre-Neuve-et-Labrador (le 29 septembre 2009) et le Québec (le 1<sup>er</sup> novembre 2009).
- 4.30 À la lumière de l'expérience acquise au cours des trois dernières années, la CFP a entrepris de rationaliser sa façon d'examiner les mises en candidature à des élections municipales. Cette nouvelle façon de faire devrait permettre

[...] la CFP a entrepris  
d'examiner  
les mises en candidature  
municipales.



et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature au cas par cas. Il faut du temps pour bien examiner les demandes, pour obtenir les précisions nécessaires ou envisager des arrangements d'ordre opérationnel avec l'organisation du fonctionnaire. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, un délai minimal est prévu pour l'examen des demandes de mise en candidature, soit au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite connaître la décision de la CFP.

4.21 Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a reçu 28 des 54 nouvelles demandes de mise en candidature (52 %) dans un délai de moins de 30 jours (le *Règlement* prévoit un délai maximum de 30 jours). Dans deux cas de mises en candidature à une élection fédérale, la CFP n'a pas disposé de la période entière de 30 jours nécessaire pour obtenir et examiner les documents et les renseignements relatifs à la demande. Par conséquent, les permissions pour ces deux demandes de mise en candidature à une élection fédérale n'ont pas été accordées, étant donné que la CFP n'a pas disposé de suffisamment de temps pour les évaluer, examiner d'autres arrangements opérationnels et rendre une décision.

4.22 **Élections fédérales** – Des élections fédérales ont eu lieu le 14 octobre 2008. Il s'agissait de la première période électorale fédérale pour laquelle des demandes de mises en candidature et des demandes de CSS ont été examinées et accordées en vertu du régime actuel visant les activités politiques. Au cours des élections fédérales précédentes, en 2006, les demandes de mises en candidature avaient été évaluées sous le régime de l'ancienne LEFP.

4.23 L'ancienne LEFP comportait des exigences relatives aux mises en candidature auxquelles les fonctionnaires devaient se conformer pour les élections fédérales, provinciales et territoriales. Toutefois, en vertu de l'ancienne *Loi*, les fonctionnaires devaient obtenir de la CFP la permission de prendre un CSS avant de se porter candidats ou de tenter de le devenir.

4.24 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP a le pouvoir discrétionnaire de décider, dans le cas d'élections fédérales, provinciales et territoriales, si un fonctionnaire auquel elle a accordé la permission de se porter candidat ou de tenter de le devenir doit prendre un CSS avant la période électorale. Toutefois, pendant la période électorale, tous les fonctionnaires ayant obtenu la permission de se porter candidats doivent prendre un CSS. Si le risque sur le plan de l'impartialité ou de la perception de l'impartialité de la fonction publique ne peut être atténué au moyen d'un autre arrangement d'ordre opérationnel conclu avec le ministère ou l'organisme ou d'un CSS, la CFP peut refuser la permission à un fonctionnaire de se porter candidat ou de tenter de le devenir.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP a reçu 28 des 54 nouvelles demandes de mise en candidature (52 %) dans un délai de moins de 30 jours (le *Règlement* prévoit un délai maximum de 30 jours).

**Tableau 11 – Etat des demandes (du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009)**

NOUVELLES DEMANDES DE CANDIDATURES REÇUES EN 2008-2009									
Type d'élection	Reports de 2007-2008	Permission accordée en 2008-2009	Permission accordée (s'applique précédemment)	refusée	Demandes retirée avant l'examen de la CFP	Demandes en attente de l'examen de la CFP	TOTAL	Nouvelles demandes de candidatures en 2008-2009	
Fédérale	0	9	0	2	1	0	12		
Provinciale	0	0	0	0	1	0	1		
Territoriale	0	0	0	0	0	0	0		
Municipale	7 (2 CSS)	29*	3	0	5	4	41		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>54</b>		

Source : Système de suivi interne de la CFP  
 \*Toutes les demandes de permission ont été acceptées et étaient non conditionnelles à la prise d'un CSS.

4.18 Les demandes de candidature à des élections municipales représentaient une fois de plus la majorité de toutes les nouvelles demandes reçues au cours de l'exercice (41 demandes sur 54, ou 76 %). Parmi les 36 fonctionnaires ayant reçu la permission de se porter candidat à une élection municipale en 2008-2009 et d'être candidat, seules deux personnes (6 %) devaient se soumettre à la condition de prendre un CSS si elles étaient élues.

4.19 En 2008-2009, comme au cours de l'exercice précédent, la CFP a examiné des situations complexes, notamment :

- collaborer avec des organisations afin de trouver des arrangements appropriés sur le plan opérationnel lorsqu'il y avait des préoccupations au sujet de la nature du travail lié aux fonctions précises d'un fonctionnaire;
- examiner la situation de fonctionnaires qui, pendant leur mandat à titre d'élus municipaux, ont vu leurs fonctions changer. La CFP se réserve le droit de revoir la permission accordée ou les conditions s'y rattachant, à la lumière de tout changement. Dans l'un des cas, un fonctionnaire a changé à la fois d'organisation et de fonctions. La CFP a donc étudié la situation du fonctionnaire pour s'assurer que son mandat d'élus municipal ne portait pas atteinte ou ne semblait pas porter atteinte à sa capacité d'exercer ses nouvelles fonctions de façon impartiale.

4.20 Conformément à ses responsabilités prévues par la loi, la CFP doit assurer, lorsqu'elle examine les demandes de candidature, un équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et l'impartialité politique de la fonction publique. Pour atteindre cet équilibre, elle tient compte de facteurs comme le type d'élections, la nature des fonctions du fonctionnaire et le niveau et la visibilité de son poste. Pour rendre une décision à cet égard, la CFP doit obtenir suffisamment de renseignements

**Tableau 10 – Exigences de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique relatives aux mises en candidature à une élection**

Elections fédérales, provinciales ou territoriales	Elections municipales	<p>Fonctionnaire qui tente de devenir candidat <b>avant ou pendant</b> une période électorale</p>	<p>Fonctionnaire qui se porte candidat <b>avant</b> une période électorale</p>	<p>Fonctionnaire qui se porte candidat <b>pendant</b> une période électorale</p>	<p>La personne perd sa qualité de fonctionnaire</p>	<p>La CFP peut rendre sa permission conditionnelle à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la perte de la qualité de fonctionnaire;</li> <li>la prise d'un CSS par le fonctionnaire.</li> </ul>
		<p>Obtenir la permission de la CFP*</p>	<p>Obtenir la permission de la CFP*</p>	<p>Obtenir la permission de la CFP*</p>	<p>Obtenir la permission et un CSS de la CFP</p>	<p>Obtenir la permission de la CFP**</p>

La CFP peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un CSS par le fonctionnaire :

- \* pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle le fonctionnaire tente de devenir candidat, ou pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle il se porte candidat, avant la période électorale, selon le cas;
- \*\* pour toute la période au cours de laquelle le fonctionnaire se porte candidat, pendant la période électorale.

**Nota :** Si la CFP a des préoccupations au sujet du type de fonctions exercées ou des dossiers particuliers traités par un fonctionnaire, le ministère ou l'organisme pourrait exiger que des arrangements d'ordre opérationnel soient pris.

**4.17 Demandes de mise en candidature à une élection – En 2008-2009,**

la CFP a reçu 54 nouvelles demandes de permission provenant de personnes désireuses de se porter candidates à des élections ou de le devenir. Il s'agit là d'une augmentation de 20 % par rapport à l'exercice précédent, où 45 nouvelles demandes avaient été reçues. Le tableau ci-après illustre la répartition des demandes présentées par les fonctionnaires.

une allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à des activités politiques, autres que le vote, la CFP peut mener une enquête à ce sujet. Si elle juge l'allégation fondée, la CFP doit, en vertu de l'article 119 de la Loi, faire rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, qui peut destituer l'administrateur général.

## Mise en candidature

4.15 Dans l'ancienne LEFP, les activités politiques comprenaient la mise en candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales. Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, le rôle de la CFP à cet égard consistait à accorder un congé si elle estimait que « la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, pour la fonction publique, dans le poste qu'il occupe alors » (paragraphe 33(3) de l'ancienne LEFP). Depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, le rôle de la CFP vis-à-vis des activités politiques a été élargi pour englober les élections municipales. La CFP dispose en outre d'une marge de manœuvre et de pouvoirs accrus pour accorder des permissions, conditionnelles ou non, et des congés sans solde (CSS), s'il y a lieu.

4.16 Le tableau 10 illustre les exigences de la LEFP et le rôle de la CFP pour les mises en candidature à des élections. Les fonctionnaires qui souhaitent se porter candidat ou tenter de le devenir dans le cadre d'élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales doivent d'abord obtenir la permission de la CFP et un CSS, s'il y a lieu, avant d'annoncer leur candidature et d'entreprendre des activités à cet égard. La CFP examine chaque demande de mise en candidature au cas par cas.

Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Office national du film du Canada et le Tribunal de la dotation de la fonction publique du Canada.

4.10

Aux termes de l'article 111 de la LEFP, les activités politiques sont définies comme suit :

- toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer;
- toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer;
- le fait d'être candidat à une élection ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale.

4.11

La participation des administrateurs généraux aux activités politiques se limite au vote. Toutefois, ces derniers exercent un leadership important lorsqu'il s'agit de veiller au professionnalisme et à l'impartialité de la fonction publique.

4.12

Les fonctionnaires qui souhaitent être candidats à une élection ou tenter de le devenir doivent d'abord demander la permission de la CFP.

4.13

Les fonctionnaires qui se livrent à des activités ne touchant pas la candidature à une élection doivent examiner leur propre situation afin de déterminer s'ils peuvent y participer ou non. Voici quelques exemples d'activités politiques qui ne sont pas liées à une mise en candidature : devenir membre d'un parti politique; fournir un financement sous forme de contribution à un parti politique ou à un candidat; ou participer à une activité de financement politique; assister aux activités d'un parti politique, comme à des réunions, à des congrès, à des rassemblements, à des activités de financement ou à d'autres assemblées politiques; remplir des fonctions administratives pour un parti politique ou un candidat, p. ex. préparer des envois collectifs, répondre au téléphone, faire des appels, ou expédier de la correspondance au nom d'un parti politique ou d'un candidat; appuyer un parti politique ou un candidat en affichant du matériel politique, comme une photo, un autocollant, un macaron ou une affiche électorale sur son terrain; accompagner un candidat au cours d'une conférence de presse ou organiser des activités politiques.

4.14

Bien que les fonctionnaires aient le droit de se livrer à des activités politiques en vertu de la LEFP, la CFP peut mener des enquêtes lorsqu'elle est mise au courant d'allégations selon lesquelles des fonctionnaires fédéraux ont participé à des activités politiques portant atteinte, ou semblant porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Lorsque les allégations sont jugées fondées, la CFP peut ordonner la prise de mesures correctives qui peuvent aller jusqu'au congédiement. Si une personne se portant candidate à une élection ou l'ayant été dépose



- 4.9 La partie 7 s'applique aux fonctionnaires des organisations fédérales qui sont régies par la LEPF et pour lesquelles la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations. Elle s'applique également aux administrateurs généraux et aux premiers dirigeants des autres organisations de la fonction publique qui sont régies par la LEPF, de même qu'à certains organismes distincts auxquels les dispositions de la LEPF relatives aux activités politiques s'appliquent, de par leur loi habilitante, à savoir l'Agence du revenu du Canada, l'Agence Parcs
- 4.8 La partie 7 de la LEPF prévoit le régime qui régit les activités politiques des fonctionnaires. Celui-ci établit un équilibre entre le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires peuvent donc se livrer à des activités politiques (telles qu'elles sont définies dans la Loi), dans la mesure où elles ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

## Partie 7 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

- 4.7 La CFP continue de veiller à ce que les nominations à la fonction publique et les promotions soient exemptes de toute influence politique. Au cours de l'exercice 2008-2009, aucun cas d'influence politique en dotation n'a été porté à l'attention de la CFP.

## Impartialité en dotation

- 4.6 À la suite de cette décision, l'importance de l'impartialité en tant que valeur fondamentale de la fonction publique a été réitérée dans la LEPF actuelle, qui précise également que les nominations doivent être exemptes de toute influence politique. De plus, la partie 7 de la Loi permet expressément aux fonctionnaires de se livrer à des activités politiques, dans la mesure où celles-ci ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Le nouveau régime attribue également à la CFP la surveillance des activités politiques des fonctionnaires.
- 4.5 Deux changements allaient avoir des répercussions importantes sur le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques : l'adoption de la Charte canadienne des droits et libertés en 1982 et, en particulier, l'arrêt *Osborne c. Canada* en 1991. Dans cette affaire, la Cour suprême a statué, dans une décision rendue à la majorité, que les fonctionnaires avaient le droit de participer à des activités politiques dans le maintien de l'impartialité de la fonction publique.

Au cours de l'exercice 2008-2009, aucun cas d'influence politique en dotation n'a été porté à l'attention de la CFP.

## 4 Une fonction publique impartiale

- 4.1 En 2008, la Commission de la fonction publique (CFP) a souligné son centenaire; de fait, il y a 100 ans qu'elle veille, pour le compte du Parlement, à ce que le Canada dispose d'une fonction publique professionnelle et impartiale.
- 4.2 L'impartialité est une valeur fondamentale en vertu de laquelle les fonctionnaires sont nommés sans aucune influence politique et sont reconnus pour s'acquitter de leurs fonctions de façon politiquement impartiale. L'impartialité est une tradition qui remonte à l'adoption du mérite en 1908. Bien que la Commission ait subi de nombreux changements depuis cette époque, son mandat de protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique fédérale est demeuré le même.
- 4.3 La fonction publique fédérale est reconnue, à l'échelle internationale et nationale, pour être politiquement impartiale. Une fonction publique impartiale permet à un gouvernement démocratique responsable :
- d'assurer la continuité et une transition à la fois légale et constitutionnelle lorsque les processus démocratiques donnent lieu à la mise en place de nouveaux gouvernements;
  - de veiller à ce que les ministres puissent se fonder sur des conseils objectifs pour établir des politiques et des programmes qui répondent aux besoins de la population canadienne;
  - de communiquer l'information dont les ministres ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités envers le Parlement et la population canadienne.
- 4.4 Lorsque le mérite a été adopté il y a 100 ans, on cherchait surtout à mettre en place une fonction publique professionnelle et impartiale en veillant à ce que les nominations soient exemptes d'influence politique et en limitant au vote les activités politiques exercées par les fonctionnaires à la suite de leur nomination. Au fil du temps, des changements graduels sont venus modifier la situation des fonctionnaires souhaitant exercer des activités politiques. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) de 1967 maintenait l'interdiction à l'égard de la plupart des activités politiques, mais indiquait que les fonctionnaires ne contrevenaient pas à la *Loi* lorsqu'ils faisaient des dons à des partis politiques ou assistaient à des réunions politiques. La *Loi* permettait également aux fonctionnaires de se porter candidat à une élection, après avoir obtenu la permission de la CFP. Les administrateurs généraux ne pouvaient toutefois se consacrer à aucune activité politique autre que le vote.

# Une fonction publique impartiale

## Chapitre 4





sélection des EX (SELEX) de la CFP. Celle-ci a ensuite avisé les administrateurs généraux de la disponibilité de membres des minorités visibles entièrement évalués aux fins de nomination, et elle collabore avec les ministères et organismes afin que ces personnes obtiennent un poste de direction. Le 31 mars 2009, treize d'entre elles avaient été nommées.

■ **Regard objectif** – Il s'agit d'une initiative interministérielle menée par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) visant à favoriser l'impartialité des processus de nomination à la fonction publique fédérale, grâce à un répertoire de fonctionnaires membres des groupes d'EE qui se sont portés volontaires pour suivre une formation afin de faire partie de comités de sélection. La CFP et CIC sont en discussion pour savoir si la CFP devrait assurer le leadership de l'initiative Regard objectif dans le cadre de ses efforts visant à favoriser la diversité au sein des comités de sélection et à fournir un service de haute qualité aux ministères et organismes.



**■ Bassin de membres des minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1 –** L'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction permet d'accélérer le changement dans la culture organisationnelle de la fonction publique. Grâce au premier bassin de dotation collective visant les membres des minorités visibles préqualifiés, créé en février 2008, 27 candidats appartenant à des groupes de minorités visibles ont été nommés à des postes de direction. Forte de ce succès, la CFP a lancé un deuxième processus de nomination externe visant les minorités visibles, ce qui a permis d'établir un bassin de 30 candidats qualifiés entièrement évalués provenant de groupes de minorités visibles (niveau EX-1), lequel était formé de 27 candidats provenant de l'interne et de 3 candidats provenant de l'externe. Pour créer ce bassin, la CFP a utilisé l'entrevue structurée, la vérification des références et les simulations pour la

3.101 La CFP a également pris d'autres mesures en 2008-2009 pour appuyer les organisations et leur permettre d'atteindre leurs objectifs concernant l'équité en matière d'emploi. En voici quelques exemples :

■ **Bassin de membres des minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1 –** L'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction permet d'accélérer le changement dans la culture organisationnelle de la fonction publique. Grâce au premier bassin de dotation collective visant les membres des minorités visibles préqualifiés, créé en février 2008, 27 candidats appartenant à des groupes de minorités visibles ont été nommés à des postes de direction. Forte de ce succès, la CFP a lancé un deuxième processus de nomination externe visant les minorités visibles, ce qui a permis d'établir un bassin de 30 candidats qualifiés entièrement évalués provenant de groupes de minorités visibles (niveau EX-1), lequel était formé de 27 candidats provenant de l'interne et de 3 candidats provenant de l'externe. Pour créer ce bassin, la CFP a utilisé l'entrevue structurée, la vérification des références et les simulations pour la

3.100 Pour favoriser la représentativité, la CFP s'attend à ce que les organisations ayant réussi à obtenir un taux global de représentation équivalent à celui de la disponibilité au sein de la population active estimée pour chacun des quatre groupes désignés se servent des dispositions sur l'EE pour tenter de réduire la sous-représentation observée pour certains groupes professionnels et certains niveaux. Au cours de l'exercice 2008-2009, cinq organisations ont obtenu une cote élevée dans ce domaine, notamment parce qu'elles ont pris des mesures dignes de mention comme des activités de communication destinées aux organisations et aux collectivités des groupes sous-représentés et l'établissement de partenariats avec ceux-ci, la création de bassins visant les membres des groupes désignés et l'organisation de salons de l'emploi destinés aux membres des groupes désignés auxquels d'autres organisations pouvaient participer.

## Pratiques dignes de mention

3.99 Dans le cadre des consultations sur l'examen des lignes directrices en vue de l'examen législatif de la LEE et de la LEFP, la CFP cherchera à connaître les points de vue et les expériences des divers groupes d'intervenants quant à la question de la prise de mesures d'adaptation pour les postulants dans les processus d'évaluation.

et les postulants.

d'adaptation. Le temps d'attente pour la prise de mesures d'adaptation est également préoccupant puisqu'il peut causer des retards dans les processus de nomination, ce qui est problématique à la fois pour les gestionnaires

L'augmentation  
de la représentation  
des membres des  
minorités visibles au  
sein du groupe de la  
direction permet  
d'accélérer le  
changement dans la  
culture organisationnelle  
de la fonction publique.

3.96 En conséquence, la CFP a adopté la stratégie suivante :

- la CFP demandera à tous les ministères et à toutes les organisations régis par la LEPF d'utiliser un formulaire de déclaration solennelle d'appartenance autochtone pour les processus de nomination internes et externes visant les Autochtones, qu'ils soient annoncés ou non;
- l'utilisation de ce formulaire sera appuyée par une stratégie de communication. En fournissant renseignements, outils et guides, la CFP aidera les organisations et les candidats à comprendre l'objectif et les repercussions de l'autodéclaration et de l'auto-identification;
- la CFP continuera d'encourager les ministères et organisations à inclure, dans leurs énoncés des critères de mérite, les exigences ou les compétences liées au travail à accomplir, à la rubrique des qualifications essentielles ou des qualifications constituant un atout, notamment la connaissance de la langue, de la culture, des valeurs ou des coutumes autochtones, lorsque le contexte s'y prête;
- l'établissement d'un plan de mise en œuvre de la stratégie énoncée ci-dessus pour 2009-2010 est en cours, en consultation avec AINAC, d'autres organisations clés et des groupes autochtones.

3.97

#### Obligation de prendre des mesures d'adaptation – Conformément à la

*Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la LBE, les lignes directrices de la CFP sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination exigent des ministères et organismes délégués qu'ils prennent des mesures d'adaptation pour répondre aux besoins des personnes à toutes les étapes du processus de nomination, de façon à corriger les désavantages découlant de motifs de discrimination illégitimes, si ces mesures n'imposent pas de contraintes excessives. Les ministères et organismes doivent également utiliser des outils et des processus d'évaluation conçus et mis en œuvre de façon impartiale, sans créer d'obstacles systémiques. La CFP a déjà fourni aux ministères et organismes des orientations pertinentes à cet égard dans le *Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées – Comment établir et mettre en place des mesures d'adaptation en matière d'évaluation*. Elle fournit en outre des mesures d'adaptation pour l'utilisation de ses instruments d'évaluation et peut donner des conseils aux organisations qui souhaitent appliquer des mesures d'adaptation dans le cadre de leurs propres procédures d'évaluation. Les organisations peuvent également concevoir elles-mêmes leurs propres mesures d'adaptation.

3.98

La CFP se demande si les mesures d'adaptation sont bien élaborées et répondent aux limitations fonctionnelles des postulants. Une étude sur l'ampleur et la qualité des mesures d'adaptation prises par les organisations est donc en cours d'élaboration. Elle permettra de déterminer si des risques se posent sur le plan de l'accessibilité. La CFP examinera des stratégies d'atténuation des risques, comme des séances de formation sur les mesures

- 3.91 Les résultats de l'étude indiquent que, pour le groupe des minorités visibles, il y a eu un déclin de trois à quatre points de pourcentage de la première étape du processus (demande d'emploi) à la dernière (nomination). Aucun déclin n'est observé chez les personnes handicapées et les Autochtones. Selon les résultats de l'étude, pour les membres des minorités visibles, le déclin se produit principalement à deux étapes du processus de recrutement mené par les organisations : après l'examen des demandes dans le SRFP et après l'administration des examens. Ce déclin n'était pas attribuable aux abandons ou retrais volontaires des postulants.
- 3.92 Pour les études antérieures, des méthodes différentes avaient été utilisées. À partir des résultats de sa dernière recherche, la CFP a constaté que chez les minorités visibles, le taux de déclin en fonction des *demandes* était d'environ 15 %; toutefois, en fonction des *postulants* uniques, ce taux correspondait plutôt à environ 4 %. Cet écart est attribuable au fait que les membres des minorités visibles postulent à plus d'emplois que le chercheur d'emploi moyen. De plus, l'étude a permis de constater que les résultats issus de l'autodéclaration des membres des groupes d'EE obtenus dans le cadre du sondage et les données sur les postulants étaient comparables, ce qui témoigne de la fiabilité et de la cohérence des données sur l'EE provenant du SRFP.
- 3.93 La CFP a l'intention d'examiner de plus près les taux de nomination des membres des groupes d'EE selon l'organisation et le groupe professionnel, à la fois pour les processus internes et externes.
- 3.94 **Méthode visant à confirmer l'appartenance à la communauté autochtone pour des processus ciblés** – Depuis juillet 1997, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) applique une Stratégie d'emploi 50 % autochtone ainsi qu'un programme d'emploi des Autochtones. Pour permettre d'atteindre les objectifs de représentation, il arrive que les processus de recrutement et de dotation soient réservés uniquement aux Autochtones.
- 3.95 Le Comité de l'avancement des employés autochtones (CABA), qui représente les fonctionnaires autochtones d'AINC, a fait part de ses préoccupations à la CFP concernant le fait que certaines personnes présentent de fausses déclarations de statut autochtone dans le but de décrocher un emploi [...]

Le Comité de l'avancement des employés autochtones [...] a fait part de ses préoccupations à la CFP concernant le fait que certaines personnes présentent de fausses déclarations de statut autochtone dans le but de décrocher un emploi [...]

La CFP a l'intention d'examiner de plus près les taux de nomination des membres des groupes d'EE selon l'organisation et le groupe professionnel, à la fois pour les processus internes et externes.

- 3.86 **Évaluation du rendement** – La CFP surveille l'utilisation que font les organisations des critères liés à l'EB, notamment la restriction de la zone de sélection et l'inclusion de l'EB à titre de « besoin de l'organisation » dans l'énoncé des critères de mérite assorti aux processus externes et internes annoncés. Au cours de l'exercice 2008-2009, les données ont indiqué que les organisations tiraient parti de ces mesures dans une proportion de 33,8 % des processus externes annoncés (augmentation de 9 % par rapport à l'exercice précédent) et de 35,3 % des processus internes annoncés (augmentation de 5 % par rapport à l'exercice précédent).
- 3.87 Selon les résultats de l'évaluation du rendement en dotation effectuée par la CFP en fonction des Rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) de 2008-2009, environ 75 % des organisations, représentant 69 % de l'effectif de la fonction publique, ont obtenu la cote « acceptable » dans l'ensemble. Dans le cas des organisations de grande taille, ces chiffres signifient qu'elles ont axé leur plan de RH sur l'utilisation des dispositions de l'EB dans les annonces. Dans le cas des organisations de petite taille, soit celles qui comptent moins de 75 fonctionnaires, ces chiffres signifient qu'elles se sont engagées à respecter les principes de l'EB dans leur plan de RH. Parmi les organisations de grande taille (plus de 2 000 fonctionnaires), trois organisations, ce qui représente 21 % de l'effectif régi par la LEBF, ont obtenu les cotes « possibilité d'amélioration » ou « attention requise ».
- 3.88 La CFP a en outre remarqué que les organisations ayant obtenu le meilleur rendement dans l'évaluation du RMORCD avaient tendance à utiliser davantage les dispositions relatives à l'EB dans l'affichage des postes vacants, ce qui sous-entend que les organisations ne se contentent pas de planifier en vue de l'utilisation de ces dispositions, mais qu'elles mettent réellement leur plan en œuvre.
- 3.89 **Étude sur le déclin** – La CFP a terminé son étude sur le déclin des groupes d'EB dans le cadre des processus externes annoncés. Le rapport final à ce sujet sera diffusé durant l'exercice 2009-2010, en même temps que le présent rapport annuel.
- 3.90 Dans cette étude, le taux de déclin des groupes d'EB a été estimé de deux façons : au moyen d'un sondage auprès des postulants dans les processus de recrutement général, lequel permettait de recueillir des renseignements au sujet des différentes étapes du processus, et une analyse des dossiers de données centrées de la CFP fondée sur la comparaison des données sur les nominations avec les données sur les postulants issues du SRFP. Les deux méthodes tiennent compte des données provenant du formulaire d'autodéclaration des postulants membres des groupes d'EB.



- taux de représentation actuel, déployer des efforts concertés pour faire la promotion de la fonction publique auprès des personnes handicapées et tenter de les recruter. Il importe également de prendre les mesures d'adaptation nécessaires pour satisfaire aux besoins de ce segment de la population concernant les processus de nomination et les lieux de travail.
- 3.83 Dans le cas des **Autochtones**, on a observé une diminution dans le taux de recrutement, lequel est passé de 4,4 % en 2007-2008 à 4,2 % en 2008-2009. Les Autochtones continuent de se concentrer dans quelques organisations, notamment Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Service correctionnel Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada. La mise en œuvre d'une méthode pangouvernementale uniforme visant à confirmer l'appartenance à la communauté autochtone pour des processus ciblés (voir 3.94) favoriserait la mobilité des membres de ce groupe et leur progression à tous les niveaux de la fonction publique.
- 3.84 Dans le cas des **minorités visibles**, on a observé une augmentation constante de l'exercice 2006-2007 à celui de 2008-2009 quant au pourcentage de personnes qui ont postulé par l'entremise du SRFP (de 21,0 % à 21,8 % à 24,7 %) et à leur taux de recrutement à la fonction publique (de 15,6 % à 17,3 % à 18,8 %). C'est donc dire que, dans le cadre des processus externes annoncés, les membres des minorités visibles ont été embauchés dans une proportion de près de un sur cinq au cours du dernier exercice. Si cette tendance se maintient, la représentation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique s'améliorera.
- 3.85 L'augmentation du taux de recrutement des membres des minorités visibles au cours des trois dernières années est attribuable aux facteurs suivants :
- L'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, en décembre 2005, laquelle comporte des mesures d'assouplissement et d'autres mesures permettant d'accroître la représentativité;
  - Le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009, selon lequel les organisations doivent préparer un plan intégré des activités et des RH comprenant une stratégie visant le recrutement, le perfectionnement et la promotion des membres des groupes d'EE ainsi que des initiatives de recrutement permettant de combler rapidement les écarts de représentation pour les membres des minorités visibles au Canada;
  - Les initiatives de la CFP visant la promotion des mesures habilitantes de la LEFP à l'égard de l'équité en matière d'emploi et leur utilisation par les administrateurs généraux, les gestionnaires et les conseillers en RH, de même que l'amélioration de la planification des RH et des stratégies de dotation visant les groupes d'EE au sein des organisations.



**Tableau 9 – Pourcentage de postulants à des processus**

annoncés et de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe d'équité en matière d'emploi et l'exercice, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006

Groupe d'équité en matière d'emploi	2006-2007	2007-2008	2008-2009	DPA en 2006
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-------------

Autochtones	3,5 %	3,4 %	3,6 %	3,0 %
	Personnes handicapées	3,1 %	2,9 %	3,0 %
Minorités visibles	21,0 %	21,8 %	24,7 %	12,4 %
Femmes	60,0 %	61,1 %	57,8 %	52,3 %
Pourcentage de nominations externes <sup>2</sup>				
Autochtones	4,2 %	4,4 %	4,2 %	3,0 %
Personnes handicapées	3,9 %	3,3 %	3,3 %	4,0 %
Minorités visibles	15,6 %	17,3 %	18,8 %	12,4 %
Femmes <sup>3</sup>	55,6 %	58,0 %	57,1 %	52,3 %

**Source :** Dossiers des activités de dotation et d'embauche de la CFP

- <sup>1</sup> Dans le cas des postulants à des processus annoncés, les pourcentages indiqués pour les quatre groupes d'EE sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration d'EE sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP depuis janvier 2006.
- <sup>2</sup> Pour les nominations externes à la fonction publique, les pourcentages des trois groupes d'EE sont fondés sur les données des postulants qui ont présenté leur candidature et qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP au cours des deux derniers exercices et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec le dossier de nomination de la CFP en date du 31 mars 2009.
- <sup>3</sup> Les chiffres concernant les femmes nommées à la fonction publique sont extraits des dossiers portant sur les activités d'embauche et de dotation de la CFP, lesquels sont fondés sur le fichier de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- <sup>4</sup> Le taux de disponibilité au sein de la population active en 2006 pour l'ensemble de la fonction publique a été fourni par le BDPRH.

3.81 Comme l'indique le tableau 9, le pourcentage de postulants à des processus externes annoncés pour les trois groupes d'EE (Autochtones, minorités visibles et femmes) est supérieur à leur taux de DPA respectif. De même, le pourcentage des nominations externes à la fonction publique pour ces trois groupes d'EE dépasse l'estimation de leur taux de DPA.

3.82 Dans le cas des **personnes handicapées**, le pourcentage de postulants et le pourcentage de nominations externes à la fonction publique étaient tous deux inférieurs à leur DPA de 4 %, comme l'indique l'enquête postcensitaire de 2006 intitulée *Enquête sur la participation et les limitations d'activités*. Les personnes handicapées au sein de la fonction publique ont tendance à être plus âgées que la moyenne des fonctionnaires et sont donc plus susceptibles de prendre leur retraite prochainement. Il faut donc, pour maintenir leur

- 3.79 La CFP continue de fournir un appui aux ministères et organismes en favorisant le recrutement de Canadiens de talent provenant de tout le pays. En 2008-2009, plus de 300 000 personnes ont utilisé le SRFP pour postuler à plus de 10 000 postes annoncés sur le site Web de la CFP, [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca), et offerts à toute la population canadienne.
- 3.80 Le tableau suivant illustre les tendances observées dans les taux des postulants et des nominations à la fonction publique par groupe d'EE, comparativement à leur taux de DPA estimé pour 2006, sur une période de trois ans.
- Évaluation des tendances et du rendement quant au recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi**

intérêts de toutes les parties. L'objectif est d'obtenir des données statistiques plus précises et plus fiables sur les groupes d'EE en utilisant une méthode commune qui permette à la fois de mesurer la représentation des groupes d'EE dans les nominations à la fonction publique et dans l'effectif de leur organisation, et de produire des rapports à cet égard, le tout en conformité avec la LEEFP ainsi qu'avec la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) et la Loi sur la protection des renseignements personnels.

La CFP tente toujours de trouver des mécanismes lui permettant de recueillir des données semblables sur les groupes d'EB pour les processus non annoncés.

### 3.76 Collaboration aux fins de la collecte de données sur l'EB – La comparaison

des données sur les postulants ayant rempli les formulaires d'autodéclaration dans le SRFP avec les données de nomination pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008 a révélé des résultats beaucoup plus élevés pour le taux de recrutement des membres des minorités visibles, comparativement aux taux obtenus au moyen de la BDEE. Toutefois, la différence observée pour le taux de recrutement des Autochtones et des personnes handicapées était faible.

Afin de découvrir les raisons des écarts observés, la CFP et le BDPRH travaillent ensemble pour examiner et comparer les systèmes, les méthodes et les pratiques utilisées par les organisations pour recueillir des données sur l'EB au moyen de l'auto-identification. Sept organisations participent à cet exercice :

Environnement Canada, Santé Canada, le ministère de la Justice Canada, Ressources naturelles Canada, la Commission de la fonction publique, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Anciens Combattants Canada.

### 3.77 Selon les résultats obtenus, les écarts observés dans les taux de recrutement

des membres des groupes d'EB pourraient être attribuables en partie aux difficultés que les ministères et organismes éprouvent lorsqu'il s'agit d'administrer le processus d'auto-identification. Ces écarts pourraient être grandement réduits grâce à des lignes directrices et à des outils fournis par le BDPRH et par la CFP pour assurer l'intégration des renseignements provenant de l'auto-identification et de l'auto-identification par toutes les organisations; des activités de communication permettant aux postulants et aux fonctionnaires de comprendre l'objectif et l'importance de l'EB de même que la différence entre l'auto-déclaration et l'auto-identification; d'autres améliorations aux processus et aux systèmes de collecte de données sur l'EB au sein des ministères et organismes.

**Stratégie future** – La nouvelle méthode de la CFP pour calculer le taux de recrutement des membres d'EB n'est qu'un début de solution. Il est essentiel de disposer de renseignements fiables pour pouvoir planifier efficacement et évaluer les progrès accomplis sur le plan de la représentativité. La CFP collabore actuellement avec le BDPRH, en consultation avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Programme du travail) et la Commission canadienne des droits de la personne, afin d'élaborer une méthode et un processus de collecte de données qui prennent en considération les

<sup>8</sup> CFP, le 23 mars 2009 – Comparaison devant le Comité sénatorial permanent des droits de la personne, premier document : *Recrutement de membres de groupes visés par l'équité en emploi*, affiché à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca/spch-disc/2009/2009-03-23a-fra.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/spch-disc/2009/2009-03-23a-fra.htm).

L'objectif est  
d'obtenir des données  
statistiques plus précises  
et plus fiables sur  
les groupes d'EB en  
utilisant une méthode  
commune [...]

## Nouvelle méthode de mesure des taux de recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi

- étude achevée sur le déclin des groupes d'EF dans les processus de recrutement externes annoncés;
- méthode visant à confirmer l'appartenance à la communauté autochtone pour des processus ciblés;
- pratiques dignes de mention.

3.72 La CFP a toujours calculé la proportion de nominations de membres des groupes d'EF en comparant les données sur les nominations avec les données sur l'auto-identification des fonctionnaires. Ces données, qui proviennent de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi (BDEE), ont été fournies par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Les données de la BDEE sont fondées sur les déclarations volontaires des fonctionnaires recueillies par les ministères et organismes grâce au processus d'auto-identification. Les données sur l'auto-identification sont mises à jour périodiquement grâce à un processus de rapprochement des données provenant du SCT et des organisations.

3.73 En 2008, la CFP a élaboré une nouvelle méthode permettant de pourcentage de fonctionnaires faisant partie de chaque groupe d'EF (à part celui des femmes, lesquelles sont identifiées au moyen du système de paye) qui sont recrutés à l'externe. Cette méthode consiste à comparer les données sur les nominations effectuées au cours d'un exercice financier avec les données provenant des formulaires d'auto-déclaration des postulants tirées du SRFP, où les offres d'emploi externes sont annoncées.

3.74 Lorsque les postulants créent un compte dans le SRFP, le système génère un formulaire automatisé d'auto-déclaration qui peut être rempli par les postulants, de façon volontaire. Ils peuvent ainsi déclarer leur appartenance aux groupes d'EF à des fins statistiques ou encore à la fois à des fins statistiques et à des fins de recrutement. Ensuite, le nom, la date de naissance partielle et le sexe des postulants qui remplissent le formulaire d'auto-déclaration dans le SRFP sont comparés avec les données de nomination de la CFP pour l'exercice visé, ce qui permet ensuite d'estimer le taux de recrutement pour chaque groupe d'EF.

3.75 Il convient de noter que cette nouvelle méthode permet de recueillir des chiffres sur le taux de recrutement des trois groupes d'EF (Autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) qui sont tirés des processus annoncés, lesquels représentaient respectivement 72 % et 74 % de toutes les nominations effectuées à la fonction publique en 2007-2008 et en 2008-2009.

<sup>7</sup> Selon le rapport intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada 2006-2007 et 2007-2008* présenté au Parlement par l'Agence de la fonction publique du Canada en 2009.

- nouvelle méthode de mesure des taux de recrutement des groupes d'EB;
  - évaluation des tendances et du rendement quant au recrutement des membres des groupes d'EB;
- domaines suivants :

sein de la fonction publique. Des progrès ont été accomplis dans les recrutements et, par le fait même, la représentation des groupes d'EB au tirage parti de la marge de manœuvre offerte par la LEFP pour améliorer la CFP a continué de surveiller étroitement la façon dont les organisations demeurent le seul groupe sous-représenté<sup>7</sup>. Au cours de l'exercice 2008-2009, disponibilité au sein de la population active (DPA); les minorités visibles personnes handicapées – dans la fonction publique est supérieure à leur d'équité en matière d'emploi (EB) – soit les femmes, les Autochtones et les la fonction publique du Canada en 2009, la représentation de trois groupes de

**La Loi et l'équité en matière d'emploi** – Comme l'a déclaré l'Agence de

3.71

Il y a eu amélioration du recrutement des membres des groupes d'équité en matière d'emploi à la fonction publique, à l'exception des personnes handicapées. Toutefois, la Commission de la fonction publique demeure préoccupée au sujet du taux de « déclin » des membres des minorités visibles, que l'on observe entre l'étape de la présentation de la demande d'emploi et celle de la nomination.

## Représentativité

- 3.69 Environ 55 % des répondants étaient satisfaits de la rapidité à obtenir cette discussion. Parmi les personnes qui ont indiqué avoir demandé une discussion informelle, 13 % ont ensuite réintégré le processus, de ce nombre, un tiers se sont ensuite vu offrir une nomination ou ont été placés dans un bassin.
- 3.70 Au cours de l'exercice 2009-2010, la CFP continuera d'examiner l'efficacité des discussions informelles et la mesure dans laquelle elles contribuent à améliorer le processus de recours.
- 3.68 Environ 38 % des candidats qui se sont prononcés à cet égard ont indiqué avoir demandé une discussion informelle. Pour ce qui est de leur niveau de satisfaction, les candidats étaient partagés quant au dénouement de la discussion : environ 31 % n'étaient « pas du tout » satisfaits, 37 % étaient satisfaits « dans une certaine mesure » et 31 % étaient satisfaits « dans une large mesure ».



- de demandes) concernent des emplois annoncés pendant deux jours ou moins. Pour ces processus, on compte en moyenne 250 demandes d'emploi par annonce.
- 3.62 Dans le cas des processus de nomination internes, les organisations doivent afficher leurs annonces sur Publiservice, le site extranet destiné aux fonctionnaires du gouvernement du Canada. Ce système n'impose pas de restriction quant à la clôture d'une annonce le même jour que la date d'affichage. Plus de 10 000 demandes d'emploi sont acheminées par l'entremise de Publiservice chaque année; seulement 1 % des emplois sont affichés pendant deux jours ou moins, ce qui correspond en moyenne à 30 demandes d'emploi par annonce.
- 3.63 La CFP est préoccupée du fait que le service de lecteur sonore d'écran de Publiservice, qui permet aux personnes ayant une déficience visuelle d'avoir accès aux annonces, n'est pas en fonction les soirs ou les fins de semaine. Dans ces cas, l'accessibilité est compromise lorsque des emplois sont annoncés pendant un jour ou deux seulement.
- 3.64 La CFP examine présentement le besoin d'établir une période minimale pour l'affichage des annonces d'emploi. La possibilité d'en faire une exigence énoncée dans des lignes directrices est envisagée, car cette mesure permettrait de rendre Publiservice aussi accessible que le SRFP.
- 3.65 **Perceptions des fonctionnaires** – Parmi les personnes qui ont répondu aux questions du Sondage sur la dotation 2008-2009 de la CFP portant sur la transparence, 71 % ont indiqué qu'ils estimaient que la dotation était effectuée de façon transparente au sein de leur unité de travail. [...] 71 % ont indiqué que la dotation était effectuée de façon transparente au sein de leur unité de travail.
- 3.66 **Discussions informelles** – En 2008-2009, la CFP, dans le cadre de son Sondage sur la dotation, a également commencé à surveiller l'utilisation et l'efficacité des discussions informelles en recueillant des renseignements à la fois auprès des gestionnaires et des fonctionnaires. Les personnes qui ont répondu étaient soit des candidats retenus (c.-à-d. des personnes ayant fait l'objet d'une nomination ou ayant été placées dans un bassin dans l'attente d'une offre), soit des candidats non retenus (c.-à-d. des personnes dont la candidature avait été éliminée à la présélection ou n'ayant pas obtenu de nomination à l'issue du processus).
- 3.67 Environ 55 % des gestionnaires qui ont répondu au sondage avaient reçu la demande d'un fonctionnaire au sujet d'une discussion informelle après l'étape de la notification.

Dans le cas des processus de nomination externes, le système d'affichage de la CFP [...] exige une période d'affichage minimale, de sorte que la date de clôture des annonces ne peut pas être la même que la date d'affichage.

[...] le taux de promotion à la suite d'une nomination intrinsèque est nettement supérieur aux taux de promotion des personnes n'ayant pas occupé de poste intrinsèque.

- 3.57 Les nominations intrinsèques peuvent être utilisées pour répondre aux besoins de l'organisation ou pour assurer le perfectionnement des fonctionnaires. Or, si leur utilisation sur de longues périodes sert à éviter de recourir à des méthodes plus transparentes pour combler les besoins à long terme, la mise à jour de l'étude sur les nominations intrinsèques de la CFP, le taux de promotion à la suite d'une nomination intrinsèque est nettement supérieur aux taux de promotion des personnes n'ayant pas occupé de poste intrinsèque. Lorsque le poste est doté de façon permanente, les nominations intrinsèques fournissent un avantage à la personne qui en a bénéficié par rapport aux autres candidats qui n'ont pas eu cette possibilité.
- 3.58 Les possibilités de nominations intrinsèques contribuent à la perception de justice dans les décisions en matière de dotation. Dans le tableau 8, les statistiques de la CFP indiquent qu'un pourcentage élevé des nominations intrinsèques pour une durée de quatre mois et plus (84,2 %) ont été effectuées au moyen de processus non annoncés, ce qui représente une légère augmentation par rapport au pourcentage de l'année dernière (82 %).
- 3.59 Le fait d'annoncer une possibilité de nomination intrinsèque ou d'offrir des nominations intrinsèques par rotation favorise la justice dans les processus de sélection subséquents.

## Transparence

Il faut améliorer la qualité des renseignements sur les possibilités de nomination et les processus de nomination. En particulier, la CFP se penchera sur les discussions informelles et leurs répercussions sur la dotation et le système de recours.

- 3.60 Les renseignements sur les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques en matière de dotation doivent être communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

- 3.61 La durée d'affichage peut poser un risque sur le plan de l'accessibilité, car il est possible que des personnes provenant d'un fuseau horaire différent ou ayant besoin de mesures d'adaptation pour lire les annonces et postuler ne soient pas en mesure de poser leur candidature dans le délai prescrit. Dans le cas des processus de nomination externes, le système d'affichage de la CFP – le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) – exige une période d'affichage minimale, de sorte que la date de clôture des annonces ne peut pas être la même que la date d'affichage. Plus du tiers des demandes d'emploi reçues par l'entremise du SRFP chaque année (environ un million

La CFP demeure inquiète de la perception qu'ont les fonctionnaires de la justice relativement aux processus de nomination en général et aux possibilités de nominations intérimaires pour les fonctionnaires en particulier.

3.52 La CFP s'attend que les décisions en matière de dotation soient prises objectivement et soient exemptes de toute influence politique et de tout favoritisme personnel, et que les politiques et les pratiques témoignent d'un traitement juste des personnes.

3.53 **Perceptions des fonctionnaires** – Le Rapport annuel 2007-2008 de la CFP indiquait que 70 % des personnes nommées ayant répondu au Sondage sur les nominations de la CFP estimaient que les nominations effectuées dans leur unité de travail étaient justes. Le Sondage sur la dotation 2008-2009 de la CFP a fait une évaluation plus rigoureuse de la valeur de la justice en demandant aux fonctionnaires, tant aux candidats retenus qu'à ceux non retenus, d'indiquer s'ils avaient été évalués de façon juste en fonction de divers facteurs lorsqu'ils avaient participé à un processus annoncé. Ces facteurs englobaient leurs capacités, leurs compétences, leurs connaissances, leur formation, leur expérience de travail et leur potentiel.

3.54 Parmi les 6 400 répondants qui se sont prononcés sur la question, 71 % ont indiqué qu'ils avaient été évalués de façon juste si l'on prenait en considération tous les facteurs. Ceux qui avaient reçu une offre d'emploi ou qui avaient été placés dans un bassin étaient beaucoup plus enclins à percevoir leur évaluation comme juste (88 %) que ceux dont la candidature avait été éliminée à la présélection ou qui n'avaient pas été retenus (57 %).

3.55 Les répondants qui avaient une perception de justice plus grande relativement à la manière dont ils avaient été évalués étaient également plus enclins à répondre qu'ils avaient été évalués en fonction des exigences réelles du poste et que les méthodes d'évaluation utilisées leur avaient permis de démontrer leur capacité à occuper le poste. De plus, ces personnes ont également indiqué que les exigences des postes annoncés au sein de leur unité de travail correspondaient aux exigences réelles des postes et ne présentaient pas d'obstacle pour les personnes qualifiées.

3.56 **Nominations intérimaires** – Depuis plusieurs années, la CFP exprime des préoccupations au sujet des nominations intérimaires. Ces préoccupations persistent en 2008-2009.

L'année dernière, la CFP a indiqué que 43 % de toutes les nominations avaient été effectuées au moyen de processus non annoncés et que 70 % des nominations intérieures avaient été faites à l'issue de processus non annoncés. Grâce à l'utilisation d'un nouvel algorithme pour vérifier la concordance des données organisationnelles concernant les processus annoncés et non annoncés, la CFP a été en mesure d'établir une correspondance pour 13 000 dossiers supplémentaires lorsqu'elle a appliqué cet algorithme aux données des années précédentes. Les chiffres de l'année dernière ont donc été révisés et correspondent maintenant respectivement à 40 % et à 82 %.

<sup>1</sup> Ces données ont été obtenues par la comparaison des 65 983 nominations effectuées en 2008-2009 (à l'exception des déplacements latéraux et régressifs et des mutations) provenant des dossiers de la CFP avec les données fournies chaque trimestre par les organisations (provenant principalement de processus manuels de collecte de données). En raison de problèmes liés aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données organisationnelles que pour environ 68 % des nominations.

<sup>2</sup> Nominations intérieures de quatre mois et plus.

Source : Statistiques d'embauche et de nomination de la CFP comparées aux dossiers des organisations

Type de nomination	Annoncé		Non annoncé		Total <sup>1</sup>
	Nbre	%	Nbre	%	
Nominations externes	13 822	73,9	4 891	26,1	18 713
Promotions	13 549	68,5	6 243	31,5	19 792
Nominations intérieures <sup>2</sup>	1 047	15,8	5 559	84,2	6 606
TOTAL	28 418	63,0	16 693	37,0	45 111

**Tableau 8 – Estimation des nominations internes et externes à la fonction publique, selon le type de nomination et le processus (annoncé ou non annoncé)**

3.51 Dans le cadre de son étude intitulée *Collecte de données sur les processus de nomination non annoncés*, la CFP a constaté que l'exactitude variait considérablement d'une organisation à l'autre. La CFP cherche d'autres moyens pour recueillir des renseignements sur l'utilisation de processus non annoncés, y compris la justification de leur utilisation, au moyen de systèmes automatisés comme le Système de gestion de l'information sur les priorités.

3.50 Selon les données présentées par les organisations et les correspondances établies avec les dossiers de la CFP sur l'embauche et les activités de dotation, la CFP estime que l'utilisation des processus non annoncés a diminué en 2008-2009; elle est actuellement de 37 %, comparativement à 40 % pour l'exercice précédent<sup>6</sup>. Le tableau 8 contient des détails sur l'utilisation des processus annoncés et non annoncés par les organisations, selon le type de nomination, pour l'exercice 2008-2009.

La CFP cherche d'autres moyens pour recueillir des renseignements sur l'utilisation de processus non annoncés, y compris la justification de leur utilisation [...]



- 3.46 **Utilisation de processus annoncés et non annoncés** – La LEFP et les lignes directrices de la CFP en matière de nomination confèrent aux gestionnaires plus de pouvoir discrétionnaire et diverses possibilités quant au choix des processus qu'ils peuvent mener (annoncés, non annoncés, internes ou externes) pour accroître l'efficacité. Le choix du processus doit toutefois être envisagé en fonction des valeurs et être appuyé par le plan organisationnel des RH.
- 3.47 La CFP favorise, comme pratique usuelle, l'utilisation des processus de nomination annoncés, étant donné que ceux-ci permettent davantage de respecter les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la transparence. Il est certes possible d'avoir recours aux processus de nomination non annoncés, mais les lignes directrices de la CFP en matière de choix du processus de nomination exigent alors une justification écrite indiquant que le recours à un processus non annoncé respecte les valeurs de la LEFP et est conforme au plan des RH et aux critères de l'organisation pour l'utilisation de ces processus. Il incombe aux administrateurs généraux de s'assurer que les critères organisationnels pour l'utilisation de processus non annoncés sont appliqués adéquatement.
- 3.48 Il existe certaines circonstances où l'utilisation de processus non annoncés peut être considérée comme appropriée, p. ex. lorsqu'il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou lorsqu'un fonctionnaire participe à un programme de perfectionnement. Les gestionnaires d'embauche qui ont répondu au sondage sur la dotation de la CFP ont indiqué que les raisons suivantes pour justifier le choix d'un processus de nomination non annoncé étaient « assez » ou « très » importantes :
- 87 % ont indiqué un besoin urgent de doter le poste;
  - 75 % ont indiqué une pénurie de main-d'œuvre qualifiée;
  - 57 % ont indiqué un programme de perfectionnement ou d'autres investissements dans le personnel.
- 3.49 Selon les exigences en matière de rapports énoncées dans le Cadre de responsabilités en gestion de la dotation de la CFP, les organisations doivent rendre compte de leur utilisation des processus non annoncés. Toutefois, comme la CFP l'a remarqué l'année dernière, les délais de présentation des rapports organisationnels et leur qualité posent des problèmes. Lorsqu'elle effectue un rapprochement entre les données fournies par les organisations et ses propres dossiers, la CFP parvient à établir une correspondance pour environ 68 % seulement des données.

La CFP favorise, comme  
pratique usuelle,  
l'utilisation des  
processus de nomination  
annoncés, étant donné  
que ceux-ci permettent  
davantage de  
respecter les valeurs  
directrices que sont  
l'accessibilité  
et la transparence.



**Tableau 7 – Provenance des demandes d'emploi pour les postes annoncés à l'échelle nationale**

Région	2007-2008		2008-2009	
	% de demandes provenant d'autres régions	Nbr de demandes	% de demandes provenant d'autres régions	Nbr de demandes

Colombie-Britannique	57 %	47 175	57 %	57 505
Alberta	71 %	33 080	71 %	36 437
Saskatchewan	66 %	11 242	66 %	20 808
Manitoba	59 %	15 834	59 %	18 150
Ontario (sauf la RCN)	39 %	57 792	39 %	103 843
Région de la capitale nationale (RCN)	38 %	242 096		214 756
Québec (sauf la RCN)	25 %	39 777	25 %	91 216
Nouveau-Brunswick	64 %	8 823	64 %	13 275
Nouvelle-Écosse	59 %	10 650	59 %	14 136
Ile-du-Prince-Édouard	65 %	2 627	65 %	3 774
Terre-Neuve-et-Labrador	64 %	3 833	64 %	7 459
Yukon	93 %	1 748	93 %	2 041
Territoires du Nord-Ouest	92 %	5 072	92 %	4 341
Nunavut	92 %	1 618	92 %	2 610
<b>TOTAL</b>		<b>481 367</b>		<b>590 351</b>

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

3.44 La CFP s'attendait à observer une augmentation du nombre de nominations de postulants provenant d'autres régions. Dans la RCN, où la ZNS est requise depuis plus longtemps qu'ailleurs, ces nominations sont restées stables, à un taux de 12 % pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008. Les données provisoires recueillies semblent indiquer que ce chiffre a augmenté pour atteindre au moins 16 % en 2008-2009.

3.45 La CFP n'est pas en mesure d'établir si le taux de nomination est suffisant, étant donné qu'il était auparavant impossible de postuler dans une autre région. La CFP continuera de surveiller le taux de nomination des postulants provenant d'autres régions et mènera des recherches visant à déterminer quels autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte. Par exemple, la CFP examinera les énoncés des critères de mérite afin de déterminer s'il existe des obstacles, outre les tendances qui ont toujours eu cours sur le plan de la migration interprovinciale au sein de la main-d'œuvre.

Depuis décembre 2008, tous ces postes sont maintenant ouverts à tous les candidats résidant partout au pays ou aux Canadiens résidant à l'étranger.

- 3.41 L'exigence d'utiliser une ZNS s'applique désormais aux processus visant la dotation de postes à temps plein pour une durée déterminée de six mois ou plus et de postes pour une période indéterminée. En 2004, 19 % de ces postes étaient ouverts à toute la population canadienne. Cette proportion est passée à 55 % en 2007, par suite de l'application de cette exigence aux postes de niveau d'agent. Depuis décembre 2008, tous ces postes sont maintenant ouverts à tous les candidats résidant partout au pays ou aux Canadiens résidant à l'étranger.
- 3.42 L'exigence d'utiliser une ZNS pour les postes autres que ceux du niveau d'agent est entrée en vigueur au cours des trois derniers mois de l'exercice 2008-2009. Pendant cette période, 192 postes autres que ceux du niveau d'agent ont été annoncés dans le cadre d'une zone nationale de sélection, comparativement à 107 au cours des neuf mois précédents.
- 3.43 Les données sur le nombre de demandes d'emploi indiquent également que l'établissement d'une ZNS améliore l'accessibilité. Au cours de l'exercice 2007-2008, 38 % (91 996) des 242 096 demandes reçues pour des postes offerts dans la région de la capitale nationale provenaient d'autres régions. Durant l'exercice 2008-2009, ce taux s'est accru à 41 % (88 050) des 214 756 demandes reçues. Un taux d'augmentation semblable a été observé dans les autres régions, à l'exception de la Saskatchewan où le nombre de demandes provenant d'autres régions est passé de 7 419 demandes (66 %) des 11 242 en 2007-2008 à 16 646 demandes (80 %) des 20 808 en 2008-2009.

L'accessibilité à la fonction publique a augmenté grâce à l'exigence par la CFP d'avoir recours à une zone nationale de sélection à l'échelle du pays.

3.37 L'accès général aux occasions d'emploi pour l'ensemble de la population canadienne constitue une valeur importante au sens de la LEFP. La CFP s'attend à ce que les Canadiens provenant de tout le pays aient une possibilité raisonnable de postuler et de voir leur candidature prise en considération pour un emploi à la fonction publique, dans la langue officielle de leur choix. L'accessibilité se mesure par l'utilisation de la zone nationale de sélection (ZNS) et les processus de nomination annoncés et non annoncés.

3.38 **Zone nationale de sélection** – La CFP s'est engagée à fournir à la population canadienne l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale offerts partout au pays. Pour ce faire, elle a mis en œuvre une démarche graduelle et pondérée en vue d'appliquer une ZNS pour tous les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de postes à temps plein pour une période indéterminée, et de postes à temps plein d'une durée déterminée de six mois ou plus.

3.39 Cette exigence a d'abord été établie en 2001 pour les postes de cadre et d'agent principal. Elle a ensuite été appliquée, en 2006, aux postes de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale (RCN), et en 2007, aux postes de niveau d'agent à l'échelle du pays et, finalement, en décembre 2008, aux postes autres que ceux du niveau d'agent dans tout le pays<sup>5</sup>. On s'attendait alors que le nombre de demandes provenant d'autres régions que celle où le poste était affiché augmente, tout comme le nombre de nominations de personnes provenant d'autres régions.

3.40 L'exigence d'avoir recours à une ZNS s'applique à toutes les nominations pour une période indéterminée, à toutes les nominations pour une durée déterminée de six mois ou plus et à toutes les nominations d'étudiants par l'entremise du PFETE. Les nominations d'employés à temps partiel, d'employés saisonniers, d'étudiants à temps partiel et d'étudiants du PFETE à temps plein sont exemptées de l'application de cette exigence lorsque le premier processus de nomination, assorti d'une ZNS, n'a pas permis d'obtenir de résultats. Les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont été modifiées au cours de l'exercice 2008-2009 afin d'inclure des exceptions, lesquelles doivent être approuvées par la CFP au cas par cas.

<sup>5</sup> Les postes de niveau d'agent se concentrent dans les domaines scientifique, technique, administratif ainsi qu'au service extérieur, tandis que les postes autres que ceux du niveau d'agent sont des postes de soutien administratif, comme les postes de commis, ou des postes opérationnels, comme les postes de manœuvre.

- 3.32 **Données tirées de sondages** – Environ 98 % des gestionnaires ayant répondu au Sondage sur la dotation mené en 2008-2009 ont indiqué qu'ils étaient satisfaits « en grande partie » ou « dans une certaine mesure » de la qualité des personnes embauchées dans le cadre du dernier processus annoncé au cours de la période visée (c.-à-d. d'octobre 2007 à septembre 2008). Le niveau de satisfaction demeure relativement stable comparativement aux résultats des sondages précédents.
- 3.33 Environ 76 % des candidats qui ont répondu au Sondage sur la dotation ont indiqué estimer que les exigences réelles du poste correspondaient au moins « dans une certaine mesure » à celles annoncées pour le poste dans leur domaine général de travail. Les candidats de l'extérieur qui ont été nommés à un poste dans des organisations régies par la LBFP n'avaient qu'une perception légèrement différente de celle des candidats de l'intérieur de la fonction publique.
- 3.34 Dans tous les sondages menés précédemment auprès des fonctionnaires de la fonction publique, on observe généralement une perception relativement positive au sujet de la compétence des personnes nommées. Toutefois, le nombre de répondants qui ont une perception négative a augmenté, ce qui inquiète la CFP. Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, mené par l'employeur en 2008, 24 % des répondants qui se sont prononcés sur la question étaient en désaccord avec l'affirmation suivante : « dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail ». Il s'agit là d'une hausse par rapport à 2005 (22 %) et à 2002 (20 %).
- 3.35 **Lacunes sur le plan de l'information** – On observe un certain nombre de lacunes sur le plan de l'information relativement à d'autres aspects du régime de dotation, ce qui est préoccupant. Par exemple, la CFP ne dispose pas de données suffisantes sur la fréquence et les résultats des enquêtes menées par les administrateurs généraux afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuent au respect du mérite.
- 3.36 La CFP continuera d'examiner tous les aspects du régime de dotation qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte sur le mérite et l'impartialité, de même que sur les valeurs directrices.

La CFP s'inquiète de l'utilisation que font les organisations des mesures temporaires afin de contourner les exigences de la LEFP et de se soustraire à l'application des valeurs directrices.

[...] la proportion de personnes embauchées pour une période indéterminée avant d'abord occuper un poste à titre occasionnel a augmenté.

- 3.28 La CFP a récemment mis à jour son étude intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils?*, ce qui lui a permis de constater que la proportion de personnes embauchées pour une période indéterminée avant d'abord occuper un poste à titre occasionnel a augmenté. Au cours de la période visée par l'étude initiale (d'avril 1998 à mars 2006), la proportion de nouveaux fonctionnaires possédant une expérience antérieure à titre occasionnel correspondait en moyenne à 29 %. Au cours de l'exercice 2008-2009 et des deux exercices précédents, ce pourcentage est passé à 34 %. Cette proportion élevée est préoccupante, car elle peut avoir pour effet de limiter le bassin de candidats et de conférer à certains un accès privilégié.
- 3.29 La CFP a également analysé la proportion d'employés occasionnels ayant ensuite été nommés à un poste pour une période indéterminée. Dans le cadre de son étude intitulée *Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (mise à jour)*, la CFP a constaté que, parmi les personnes embauchées à titre occasionnel en 2000-2001, 48 % sont ensuite devenues fonctionnaires. De ce nombre, 69 % ont été nommées à un poste pour une période indéterminée. Ces résultats sont plus élevés que ceux de l'étude précédente, où 41 % des employés occasionnels étaient ensuite devenus fonctionnaires, en obtenant un poste pour une période indéterminée dans 58 % des cas.
- 3.30 **Recours à des agences privées** – Il est également possible de faire appel à des agences d'emploi temporaire pour remplacer des employés à court terme, au moyen de contrats. Les administrateurs généraux sont responsables de la gestion des RH et des finances au sein de leur organisation. L'utilisation appropriée des services de ces agences peut aider les organisations à gérer leur charge de travail. Toutefois, celles-ci ne doivent pas avoir recours aux agences d'emploi temporaire à outrance, particulièrement pour un poste établi ou de façon répétée sur une longue période. Si la demande est continue pour un type de travail donné, il faut alors mener un processus fondé sur le mérite, qui donne aussi la chance à d'autres personnes de postuler. La CFP s'inquiète de l'utilisation que font les organisations des mesures temporaires afin de contourner les exigences de la LEFP et de se soustraire à l'application des valeurs directrices.
- 3.31 La CFP a l'intention de surveiller de plus près l'utilisation des services des agences d'emploi temporaire à la lumière des exigences de la LEFP et des valeurs directrices. Les résultats de l'étude seront diffusés en 2010 (voir l'annexe 2 – Plans de vérification, d'évaluation et d'études pour 2010 et 2011).



continue de relever des domaines où, à l'échelle du système, les valeurs que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité peuvent être compromises.

3.25 L'embauche des employés occasionnels est un bon exemple. En effet, les employés occasionnels sont souvent embauchés à court terme pour remplacer des fonctionnaires et pour aider à gérer de lourdes charges de travail. Au niveau de la direction, on fait souvent appel aux employés occasionnels pour leur expertise, laquelle est mise à profit à l'appui d'un projet spécial ou pour le transfert des connaissances. Très souvent, les compétences d'un ancien fonctionnaire de la fonction publique fédérale sont idéales pour appuyer un projet spécial. Dans certains cas, cette personne possède des connaissances dont pourraient tirer parti les fonctionnaires fédéraux<sup>3</sup>.

3.26 Les employés occasionnels ne sont pas considérés comme des fonctionnaires au sens de la LEBF. Bien que ce soit l'article 50 de la LEBF qui confère aux administrateurs généraux le pouvoir de nommer une personne à titre occasionnel, aucune autre disposition de la LEBF ne s'applique aux employés occasionnels, pas plus que le mérite. Les postes occasionnels ne sont pas annoncés et il n'est pas nécessaire que les postulants soient évalués en fonction des critères de mérite. Par ailleurs, les employés occasionnels ne sont pas admissibles aux processus de nomination internes<sup>4</sup>.

3.27 La nomination subséquente de ces employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée doit toutefois satisfaire aux exigences de la LEBF, y compris le mérite. Toutefois, il se peut que ces employés bénéficient d'un avantage par rapport aux autres candidats possibles de par l'expérience et les connaissances qu'ils ont acquises dans le cadre de leurs fonctions. Si les critères de mérite comprennent la connaissance du milieu de travail comme l'exigence, il y a lieu de s'inquiéter quant au respect des valeurs que sont la justice et l'accessibilité. De plus, la représentativité peut également être compromise, étant donné que les gestionnaires d'embauche ont souvent tendance à faire appel à des personnes de la région lorsqu'ils embauchent pour de courtes périodes. Les cas où des personnes initialement embauchées à titre d'employés occasionnels sont ensuite nommées à un poste pour une période indéterminée dans le cadre d'un processus non annoncé constituent une source particulière de préoccupation sur le plan de l'accessibilité.

<sup>3</sup> [www.tbs-sct.gc.ca/faq/occas-fra.asp#q5](http://www.tbs-sct.gc.ca/faq/occas-fra.asp#q5)

<sup>4</sup> *Ibid.*

[...] même si le nombre d'enquêtes sur des allégations fondées qui ont été menées par les administrateurs généraux a augmenté depuis l'an dernier... la CFP craint que les administrateurs généraux n'utilisent pas pleinement le pouvoir dont ils disposent à cet égard.

Une étude antérieure de la CFP, intitulée *Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, avait permis de constater que, durant la période visée par l'étude, plus du cinquième des étudiants avaient ensuite été nommés à un poste pour une durée déterminée ou une période indéterminée. Or, cette possibilité de nomination subséquente n'avait pas été diffusée dans l'annonce du programme. En octobre 2008, la CFP a revu les annonces d'emplois pour les étudiants dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE), du Programme des adjooints de recherche (PAR) et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'interat. Elle les a modifiées afin qu'elles indiquent la possibilité que les étudiants soient nommés à des postes pour une période indéterminée après l'obtention de leur diplôme, s'ils réussissent le programme. Dorenavant, la nomination subséquente d'étudiants sera annoncée, et la transparence du processus pour les possibilités d'emploi à la fonction publique fédérale à long terme s'en trouvera accrue.

**Enquêtes et plaintes** – Lorsqu'elle évalue l'application du mérite, la CFP examine également les résultats de ses enquêtes, les décisions du TDFP et les résultats des enquêtes menées par les administrateurs généraux. Au cours de l'exercice 2008-2009, il y a eu 33 plaintes et enquêtes fondées, ce qui est plus de quatre fois supérieur aux chiffres de l'année précédente. Les 33 enquêtes et plaintes en question étaient réparties comme suit :

- 21 enquêtes menées par la CFP, dont 15 portaient sur des processus de nomination externes et 6 concernaient des fraudes (voir également le chapitre 6);
- 6 décisions du TDFP portant sur des allégations d'abus de pouvoir considérées comme fondées;
- 6 enquêtes menées par des administrateurs généraux au sujet de processus de nomination internes (dont l'une a été menée par la CFP à la demande de l'administrateur général).

La CFP est informée des enquêtes menées par les administrateurs généraux au moyen de son exercice annuel de surveillance. Au cours de l'année, six organisations ont indiqué avoir mené au total neuf enquêtes, dont six portaient sur des allégations qui se sont révélées fondées, comme il a été mentionné précédemment. Quatre de ces six enquêtes ont donné lieu à six révocations de nominations, dont trois par suite d'une seule enquête qui a entraîné aussi le retrait de cinq candidats du bassin établi. Néanmoins, même si le nombre d'enquêtes sur des allégations fondées qui ont été menées par les administrateurs généraux a augmenté depuis l'an dernier (où seules deux enquêtes menées par les administrateurs généraux portaient sur des allégations fondées), la CFP craint que les administrateurs généraux n'utilisent pas pleinement le pouvoir dont ils disposent à cet égard.

3.21

3.22

3.23

- 3.16 Plus de trois ans après l'entrée en vigueur de l'actuelle LEFP, c'est un défi constant de veiller au respect du mérite dans les nominations internes et externes à la fonction publique ainsi qu'au respect des valeurs directrices que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité. Les résultats des activités de surveillance de la CFP mettent en lumière un certain nombre de préoccupations de même que la nécessité de renouveler les efforts de vigilance.
- 3.17 **Résultats des vérifications** – Les rapports de vérification de la CFP permettent de conclure que le mérite est généralement respecté au sein des organisations ainsi qu'à l'échelle du système. Toutefois, l'examen des résultats des vérifications de la CFP menées de 2005-2006 à 2008-2009 a permis d'observer des tendances qui constituent une source de préoccupation.
- 3.18 Bien que la plupart des processus de nomination respectent le mérite, la CFP en a relevé un nombre suffisant qui soulèvent des préoccupations relativement au respect du cadre législatif et des lignes directrices de la CFP. En effet, les difficultés associées à la capacité en matière de ressources humaines (RH), aux cadres organisationnels de contrôle et aux dossiers de dotation incomplets risquent également de compromettre le respect du mérite et des valeurs directrices.
- 3.19 En particulier, dans le cadre de plusieurs vérifications, la CFP a constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves indiquant que le mérite avait été respecté. Certaines organisations ne disposent pas de mécanismes de surveillance de la dotation efficaces, de sorte que les administrateurs généraux ne sont pas en mesure de fournir à la CFP les renseignements requis pour que celle-ci puisse tirer des conclusions à l'égard d'un système fondé sur le mérite. Parmi les problèmes récurrents, mentionnons le manque de documentation et l'absence de justifications relatives aux décisions en matière de dotation. La CFP n'est donc pas en mesure de déterminer si le mérite et les valeurs ont été respectés.
- 3.20 Au printemps 2009, la CFP a publié son rapport intitulé *Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration*. Cette vérification a permis de constater que, dans l'ensemble, le programme fonctionne relativement bien. Toutefois, elle a également mis en lumière que plus d'un tiers des nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration étaient jugées insatisfaisantes, en ce sens qu'elles ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. Selon les constatations de la vérification, il faut documenter avec plus de rigueur les décisions sur les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration.

Bien que la plupart  
des processus de  
nomination respectent  
le mérite, la CFP  
en a relevé un  
nombre suffisant qui  
soulèvent des  
préoccupations [...]

En effet, même si les décisions prises de façon individuelle par les gestionnaires peuvent être appropriées, il faut tout de même veiller à ce que l'effet cumulatif de nombreuses décisions ne nuise pas à l'intégrité globale du système de dotation [...]

3.13 Il faut montrer clairement à la CFP que les valeurs ont été prises en considération et respectées. Pour déterminer si les décisions individuelles présentent des risques sur le plan du mérite et de l'intégrité du système de dotation, la CFP examine les diverses mesures de dotation employées et leur justification. Par exemple, si un gestionnaire invoque systématiquement la lenteur des processus de dotation pour choisir des processus qui manquent de transparence ou qui ne sont pas accessibles à un bassin raisonnable de candidats possibles, il devrait envisager la possibilité d'utiliser des méthodes de dotation collective ou de se servir de bassins de candidats potentiels afin de satisfaire aux dispositions de la LBF, aux lignes directrices de la CFP et à une démarche fondée sur les valeurs.

3.14 Non seulement la CFP examine-t-elle l'application du mérite au cas par cas, mais elle s'occupe également de la protection du système axé sur le mérite dans son ensemble. En effet, même si les décisions prises de façon individuelle par les gestionnaires peuvent être appropriées, il faut tout de même veiller à ce que l'effet cumulatif de nombreuses décisions ne nuise pas à l'intégrité globale du système de dotation, dans des organisations précises ou à l'échelle de la fonction publique.

3.15 À cet égard, la CFP tient les administrateurs généraux responsables de la mesure dans laquelle les activités de dotation de leur organisation respective satisfont aux exigences législatives de même qu'aux exigences énoncées dans les règlements et les lignes directrices applicables, ce qui comprend le mérite et les valeurs directrices. De plus, la CFP présente chaque année au Parlement une évaluation intégrée portant sur l'intégrité globale du système du mérite, en fonction des résultats de ses activités de surveillance, de ses études, de ses sondages, de ses vérifications et de ses enquêtes.

## Evaluation globale

La CFP constate que, dans l'ensemble, le mérite est respecté à l'échelle du système; toutefois, certaines sources de préoccupation persistent. En effet, certaines pratiques de recrutement au sein des organisations, comme la proportion grandissante de nominations d'anciens employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée, posent des risques sur le plan du respect des valeurs. Dans certains processus, il n'y avait pas suffisamment de preuves selon lesquelles le mérite avait été respecté, particulièrement dans le cas des processus non annoncés.



Le gestionnaire d'embauche peut alors corriger toute erreur, toute omission ou tout oubli, en temps opportun, ce qui permet d'accroître la transparence des décisions en matière de dotation.

La surveillance est un élément fondamental du système axé sur le mérite. Étant donné qu'elle a délégué plus de pouvoirs aux administrateurs généraux, la CFP a davantage mis l'accent sur la surveillance qu'en vertu de l'ancienne loi, en augmentant ses activités de surveillance et de vérification et en accordant une importance renouvelée aux enquêtes. Le Cadre de nomination, l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP font état des attentes de la CFP relativement au respect du mérite et des valeurs directrices au niveau de la gestion, à la fois au sein des organisations et dans l'ensemble de la fonction publique.

3.10

Étant donné qu'elle a délégué plus de pouvoirs aux administrateurs généraux, la CFP a davantage mis l'accent sur la surveillance qu'en vertu de l'ancienne loi, en augmentant ses activités de surveillance et de vérification et en accordant une importance renouvelée aux enquêtes.

3.11

**Respect du mérite** – Les gestionnaires d'embauche peuvent avoir recours à diverses mesures de dotation pour satisfaire à leurs besoins, notamment les nominations pour une durée déterminée ou une période indéterminée et les nominations intérimaires; les mutations; les détachements et les affectations; l'utilisation de programmes étudiants, de programmes de perfectionnement et de programmes d'échange et les ententes pour l'aide temporaire et les emplois occasionnels. Les gestionnaires doivent également choisir le type de processus – interne ou externe et annoncé ou non annoncé – et déterminer la zone de sélection à appliquer. La CFP s'attend à ce que les gestionnaires respectent les prescriptions législatives et les exigences énoncées dans les lignes directrices applicables, lorsqu'ils prennent leurs décisions en matière de nomination. Souvent, ceux-ci doivent également prendre d'autres facteurs en considération, comme l'efficacité, la planification de la relève et les exigences opérationnelles.

3.12

Toutefois, dans un système de mérite axé sur les valeurs et la délégation de pouvoirs, c'est la façon dont les gestionnaires tiennent compte des valeurs qui fait en sorte que les choix sont appropriés. La CFP s'attend à ce que les gestionnaires et leur organisation se fondent sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité lorsqu'ils élaborent leurs stratégies de dotation. Toutes les valeurs sont importantes, mais il faut parfois faire des compromis lorsque certaines entrent en concurrence. Chaque décision en matière de dotation est donc complexe en soi, car elle suppose d'établir un juste équilibre malgré des facteurs qui peuvent être concurrentiels.



- 3.6 Par l'entremise du Cadre de nomination, la CFP établit ses attentes à l'égard des organisations lorsqu'il s'agit d'effectuer et de révoquer des nominations et de prendre des mesures correctives. Les exigences qui figurent dans les lignes directrices de la CFP mettent l'accent sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentation, toutes énoncées dans le préambule de la LEFP, ainsi que sur les exigences législatives fondamentales mentionnées dans d'autres parties de la Loi. Les décisions en matière de nomination sont également assujetties à la *Charte canadienne des droits et libertés*, à d'autres lois (p. ex. la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*) et à la jurisprudence connexe. Le *Codé de valeurs et d'éthique de la fonction publique* fournit également des orientations à cet égard.
- 3.7 Sous le régime de la LEFP actuelle, les administrateurs généraux jouent un rôle plus important qu'auparavant dans l'application et la protection du mérite. Comme l'encourage la Loi, la CFP a délégué la plupart de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. Cela comprend le pouvoir de révoquer les nominations et de prendre des mesures correctives à la suite d'une enquête sur un processus de nomination interne menée par l'administrateur général. La CFP peut toutefois mener des enquêtes sur ces nominations, à la demande de l'administrateur général. Elle conserve en outre le pouvoir de mener des enquêtes au sujet de processus de dotation externes, de nominations effectuées à l'issue de processus internes (lorsque les pouvoirs de nomination n'ont pas été délégués) et de toute nomination ayant fait l'objet d'allégations d'influence politique ou de fraude.
- 3.8 Le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) se penche sur les processus de nomination internes. Le TDFP, créé en vertu de la Loi actuelle, a le mandat d'entendre et de trancher les plaintes à :
- l'abus de pouvoir dans le cadre des nominations internes, dans le choix d'un processus de nomination annoncé ou non annoncé, dans les mises en disponibilité et dans la mise en oeuvre de mesures correctives ordonnées par le Tribunal;
  - l'omission d'évaluer le plaignant dans la langue officielle de son choix;
  - une révocation qui n'était pas raisonnable.
- Le TDFP favorise également l'utilisation des modes alternatifs de règlement des conflits.
- 3.9 Les discussions informelles, également établies sous le régime de la LEFP actuelle, contribuent grandement au respect du mérite. En effet, elles permettent à un fonctionnaire dont la candidature a été éliminée dans le cadre d'un processus de nomination interne de discuter avec le gestionnaire d'embauche des réserves qu'il peut avoir concernant cette décision.

Les exigences qui figurent dans les lignes directrices de la CFP mettent l'accent sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité [...]

### 3 Progrès globaux réalisés quant au respect du mérite et des valeurs directrices

- 3.1 Depuis plus d'un siècle, la Commission de la fonction publique (CCF) remplit son mandat, conféré par le Parlement, qui consiste à protéger de façon indépendante la valeur fondamentale qu'est le mérite au sein de la fonction publique fédérale. Pour ce faire, elle s'assure de l'application du mérite dans les nominations internes et externes à la fonction publique, tout en veillant également au respect des valeurs de dotation, soit l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité.
- 3.2 Le **mérite** constitue le fondement d'une fonction publique compétente, professionnelle et impartiale. Sa signification et son application ont toutes deux évolué considérablement depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur le service civil* en 1908, et plus particulièrement depuis l'adoption de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).
- 3.3 Pour la première fois, le mérite est défini dans l'actuelle LEFP. Aux termes de celle-ci, une nomination est fondée sur le mérite lorsque la CCF estime que la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général (ou le gestionnaire subdélégué) pour le travail à accomplir. La CCF ou le gestionnaire subdélégué peuvent également prendre en compte :
- toute qualification supplémentaire que l'administrateur général considère comme un atout pour le travail à accomplir ou pour l'organisation, pour le présent ou l'avenir;
  - toute exigence opérationnelle actuelle ou future de l'organisation précisée par l'administrateur général;
  - tout besoin actuel ou futur de l'organisation précisé par l'administrateur général, ce qui peut comprendre les besoins actuels et futurs de la fonction publique précisés par l'employeur et que l'administrateur général considère comme pertinents.
- 3.4 Cette situation est très différente de celle qui existait sous le régime de l'ancienne loi, puisque les candidats étaient alors évalués les uns par rapport aux autres (selon le principe du mérite relatif).
- 3.5 **Le système du mérite** est composé de nombreux éléments, tous interdépendants : les institutions, les lois, les règlements, les lignes directrices, les responsabilités, les processus et les procédures. Ces éléments visent tous à faire en sorte que le mérite soit respecté et que les décisions de nomination soient fondées sur les valeurs de la fonction publique enchâssées dans le préambule de la LEFP.

Progrès globaux  
réalisés quant  
au respect  
du mérite et des  
valeurs directrices

## Chapitre 3



2.36 Dans son rapport annuel de 2007-2008, la CFP dressait une liste d'organisations ayant des cas où la période d'exemption dépassait quatre ans. En 2008-2009, la CFP a demandé aux organisations de lui indiquer les mesures adoptées pour mettre fin à ces prolongations accordées aux termes de l'ancien décret. La plupart des organisations effectueront des suivis au cas par cas.

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles

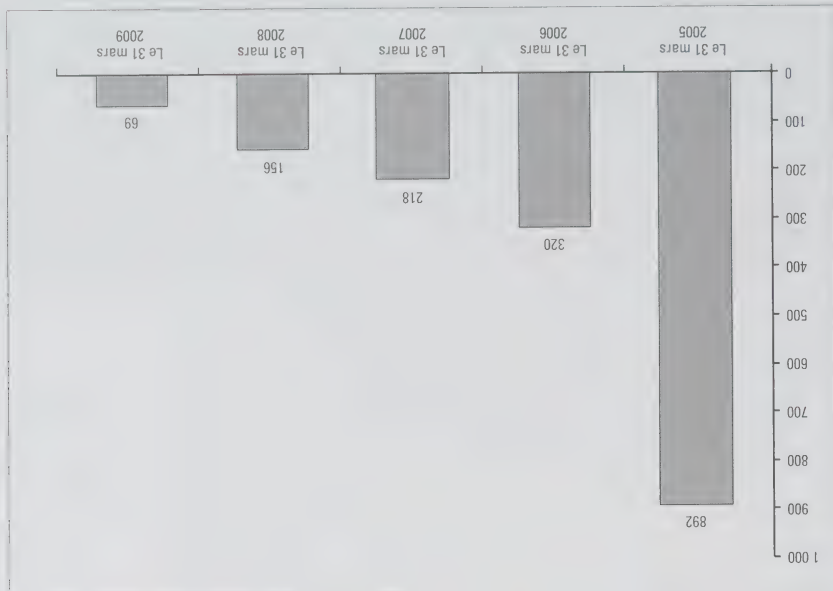


Figure 7 – Nombre de cas non conformes le 31 mars de chaque année

2.35 Depuis le 31 mars 2005, nous avons constaté une diminution constante du nombre de cas remontant à plus de deux ans qui sont non conformes au Décret ou à son règlement connexe. Le 31 mars 2009, nous avons noté 69 cas de ce type, tandis qu'au 31 mars 2005, nous en comptons 892. Cette réduction peut être attribuée à la surveillance et aux efforts constants de la CFP visant à sensibiliser davantage les organisations ainsi qu'à la vigilance accrue exercée par les administrateurs généraux.

2.34 **Tendance à l'égard du respect du Décret** – Si une exemption prend fin avant que le titulaire ne satisfasse aux exigences linguistiques de son poste, elle doit être prolongée conformément aux dispositions du Décret. Par le passé, nous avons noté que les organisations ne veillaient pas toujours à ce que les exemptions soient prolongées afin qu'elles demeurent conformes aux dispositions du Décret.

2.33 Chaque année, les organisations doivent signaler les cas de fonctionnaires nommés à des postes bilingues non impératifs qui ne satisfont toujours pas aux exigences linguistiques de leur poste au terme de la période initiale d'exemption de deux ans. Le 31 mars 2009, 311 fonctionnaires dont la période initiale d'exemption de deux ans avait pris fin ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste.

Le 31 mars 2009, 311 fonctionnaires dont la période initiale d'exemption de deux ans avait pris fin ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste.



- 2.28 Le décret de 1981** – Jusqu'au 31 décembre 2005, la CFP ou un administrateur général autorisé pouvait, à sa discrétion, permettre la prolongation de la période initiale d'exemption de deux ans pendant laquelle la personne visée s'était engagée à devenir bilingue. Cependant, ce décret ne précisait ni la durée ni les circonstances de telles prolongations.
- 2.29** Le nouveau Règlement, entré en vigueur le 31 décembre 2005, précise que la période initiale d'exemption peut être prolongée une ou plusieurs fois pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total. Les circonstances dans lesquelles une telle prolongation est permise sont énoncées dans le Règlement. Il est à noter que la compétence dans les langues officielles est une qualification essentielle que les personnes nommées doivent posséder, à moins qu'une exemption ait été approuvée conformément au Décret.
- 2.30** Parmi les 62 878 nominations externes et internes effectuées dans les organisations assujetties à la LBFP pour une période indéterminée en 2008-2009, sans compter les nominations intérieures, 2 160 (3,4 %) résultaient d'un processus de nomination bilingue non impérative.
- 2.31** La période d'exemption de deux ans prévue par le Décret s'applique à 403 de ces nominations, pour lesquelles les personnes nommées ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination. Ces personnes ont cependant droit à une formation linguistique et elles doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste au terme d'une période de deux ans suivant leur nomination.
- 2.32** Le pourcentage de nominations non impératives a diminué en 2008-2009, bien que le nombre de fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques lors de la nomination se soit accru. C'est ce genre de situation que la CFP surveille afin d'assurer le respect du Décret.

**Tableau 6 – Nombre de fonctionnaires exemptés en vertu du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique**

Exercice	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives (% de postes bilingues)	Fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences au moment de la nomination (% de nominations non impératives)
2005-2006	19 793	2 180 (11,0 %)	308 (14,1 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10,1 %)	354 (15,4 %)
2007-2008	26 182	2 054 (7,8 %)	320 (15,6 %)
2008-2009	30 318	2 160 (7,1 %)	403 (18,7 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation. Les nominations intérieures ne sont pas comprises.

2.26 Nominations effectuées à la fonction publique selon la première langue officielle pour les postes dotés bilingues impératifs seulement – Le nombre d'anglophones et de francophones qui ont été nommés à des postes dotés bilingues impératifs dans les organisations assujetties à la LEFP est également demeuré stable au cours des quatre derniers exercices financiers : 35,2 % des nominations touchaient des anglophones et 64,8 %, des francophones.

**Figure 6 – Nominations externes à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle, nominations impératives seulement\***



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation  
\*Voir les notes techniques au tableau 37 de l'annexe 7.

## Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

2.27 Selon la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les postes de ce type peuvent être dotés de façon non impérative dans des cas précis. Le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le *Décret*) et le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique* (le *Règlement*) constituent les instruments réglementaires en vertu desquels un fonctionnaire peut être exempté, pendant une période maximale de deux ans, de l'obligation de respecter les exigences linguistiques de son poste si celui-ci a été doté de manière non impérative.

<sup>1</sup> Le total inclut des valeurs inconnues. Les pourcentages sont fondés sur la première langue officielle connue en tant que dénominateur.

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

Région	Groupe de la première langue officielle	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Dans la RCN	Anglophone	3 640	63,2	4 266	60,4	5 428	60,3	6 415	61,8
	Francophone	2 124	36,8	2 793	39,6	3 578	39,7	3 966	38,2
<b>Sous-total</b>		<b>5 764</b>	<b>100,0</b>	<b>7 059</b>	<b>100,0</b>	<b>9 006</b>	<b>100,0</b>	<b>10 381</b>	<b>100,0</b>
À l'extérieur de la RCN	Anglophone	6 998	75,4	8 212	78,3	9 879	77,9	10 145	76,6
	Francophone	2 287	24,6	2 275	21,7	2 806	22,1	3 104	23,4
<b>Sous-total</b>		<b>9 285</b>	<b>100,0</b>	<b>10 487</b>	<b>100,0</b>	<b>12 685</b>	<b>100,0</b>	<b>13 249</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL<sup>1</sup></b>		<b>15 178</b>		<b>17 699</b>		<b>21 838</b>		<b>23 744</b>	

**Tableau 5 – Nominations *externes* à la fonction publique à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, selon le groupe de la première langue officielle**

**2.2.5 Nominations externes à la fonction publique selon la première langue officielle** – Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes tant aux anglophones qu'aux francophones du Canada. En 2008-2009, 70,1 % des personnes nommées à la fonction publique dans les organisations assujetties à la LEFP ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 29,9 % ont indiqué que c'était le français. Ces pourcentages sont demeurés sensiblement les mêmes au cours des quatre derniers exercices financiers.

<sup>2</sup> Certaines organisations ont mal codé ces dossiers dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ils auraient dû être codés bilingues impératifs.

<sup>1</sup> Les totaux comprennent les exigences linguistiques inconnues. Les pourcentages tiennent compte de tous les éléments connus et inconnus.

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

Exigences linguistiques	du poste	Période indéterminée		Durée déterminée		Total	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
		Total		Total		Total	
Bilingue impératif		4 351	34,2	2 042	18,5	6 393	26,9
Bilingue non-impératif		246	1,9	46 <sup>2</sup>	0,4	292	1,2
Anglais essentiel		6 662	52,4	6 565	59,5	13 227	55,7
Français essentiel		324	2,6	1 179	10,7	1 503	6,3
Anglais ou français essentiel		1 084	8,5	1 195	10,8	2 279	9,6
<b>TOTAL<sup>1</sup></b>		<b>12 705</b>	<b>100,0</b>	<b>11 039</b>	<b>100,0</b>	<b>23 744</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 4 – Nominations *externes* à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste en 2008-2009**

Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes tant aux anglophones qu'aux francophones du Canada.

**Tableau 3 – Nombre et pourcentage de nominations bilingues  
impératives internes et externes au sein du groupe  
de la direction, selon le niveau et l'exercice**

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009	
	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*
EX-1	674	65,4	865	65,6	880	68,8	1 092	74,8
EX-2	338	64,6	363	69,5	418	72,6	408	76,7
EX-3	284	79,3	240	79,5	245	70,8	319	85,5
EX-4	60	72,3	68	85,0	80	73,4	69	86,2
EX-5	35	81,4	38	86,3	30	88,2	38	84,4
Sous-total des nominations bilingues impératives	1 391	68,2	1 574	69,5	1 653	70,5	1 926	77,3
<b>Total</b>	<b>2 038</b>		<b>2 265</b>		<b>2 345</b>		<b>2 490</b>	

**Source :** Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation  
\*Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total de nominations au sein du groupe de la direction à chaque niveau

## Langues officielles

2.22 Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent entrer à la fonction publique. Le tableau 4 indique le nombre de nominations effectuées à la fonction publique, dans les organisations assujetties à la LEFP, selon les exigences linguistiques du poste.

2.23 Parmi les 23 744 nominations effectuées à la fonction publique, 17 009 (71,6 %) visaient des postes unilingues (c.-à-d. anglais ou français essentiel, français essentiel ou anglais essentiel) et 6 393 (26,9 %), des postes bilingues impératifs.

2.24 Cependant, le tableau montre que la proportion des nominations selon les exigences linguistiques du poste varie selon qu'il s'agit d'une nomination pour une période indéterminée ou d'une nomination pour une durée déterminée. Les nominations bilingues impératives représentent 34,2 % de toutes les nominations pour une période indéterminée et 18,5 % de toutes les nominations pour une durée déterminée.



l'augmentation  
constante de la  
proportion de  
nominations bilingues  
des quatre derniers  
exercices découlé de  
l'entrée en vigueur,  
en avril 2004,  
de la Directive sur la  
dotation des postes  
bilingues du Secrétaire  
du Conseil du Trésor  
du Canada [...]

Tableau 2 – Activités de dotation *internes* et *externes*  
au sein du groupe de la direction, selon l'exercice  
et le type d'activités

Activité	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Variation en % par rapport à l'exercice précédent
Total	2 038	2 265	2 345	2 490	6,2 %
Nominations <i>externes</i>	63	89	109	116	6,4 %
Promotions	677	856	950	1 137	19,7 %
Déplacements latéraux <sup>1</sup> et régressifs <sup>2</sup>	544	553	496	575	15,9 %
Nominations intérieures	754 <sup>2</sup>	767	790	662	-16,2 %

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

<sup>1</sup> Les déplacements latéraux et régressifs comprennent les mutations. Comme le système de rémunération ne tient pas compte du type de processus de nomination, il est impossible de faire la distinction entre les déplacements latéraux et régressifs, et les mutations.

<sup>2</sup> Cette donnée a été modifiée, puisque le Rapport annuel 2005-2006 faisait état de 752 nominations intérieures.

2.19 En 2008-2009, 1 926 des 2 490 nominations au sein du groupe de la direction (77,3 %) dans les organisations assujetties à la LEFP ont été effectuées à l'issue de processus « bilingues impératifs », ce qui signifie que les personnes nommées devaient répondre aux exigences linguistiques du poste au moment où l'offre leur a été faite.

2.20 L'augmentation constante de la proportion de nominations bilingues impératives au cours des quatre derniers exercices découlé de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.

2.21 Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, le niveau EX-4 compte la proportion la plus élevée de nominations bilingues impératives (69 nominations ou 86,2 %).



**Figure 5 – Activités de dotation internes et externes au sein du groupe de la direction, selon l'exercice et le niveau**



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

2.18 En 2008-2009, 662 nominations intérimaires de quatre mois et plus ont été effectuées au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP. Il s'agit d'une diminution de 16,2 % par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs, le nombre de promotions au sein de ce groupe s'est accru de 187 en 2008-2009, une hausse de 19,7 % comparativement à l'exercice précédent.

## Groupe de la direction

2.16 En date du 31 mars 2009, 4 716 personnes occupaient un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée au sein du groupe de la direction (de EX-1 à EX-5) dans les organisations assujetties à la LEFP, une augmentation de 8,2 % (359) depuis mars 2008.

■ Parmi les cinq niveaux de la direction, l'effectif des EX-5 a connu la plus forte hausse par rapport à l'exercice financier précédent, passant de 78 à 96 fonctionnaires (23,1 %). Cette situation est due à la dotation de postes vacants. Le nombre de EX-4 a diminué de 1,5 % (départ de trois personnes) au cours de la même période. L'effectif des EX-1, quant à lui, a augmenté de 12,4 % (282 fonctionnaires) depuis mars 2008.

**Tableau 1 – Nombre de fonctionnaires au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP, selon le niveau et l'exercice financier**

Niveau	Mars 2006	Mars 2007	Mars 2008	Mars 2009
EX-1	1 999	2 144	2 278	2 560
EX-2	920	996	1 072	1 082
EX-3	733	728	734	786
EX-4	177	172	195	192
EX-5	81	81	78	96
TOTAL	3 910	4 121	4 357	4 716

**Source :** Dossiers de la CFP sur l'effectif  
**Nota :** Les totaux comprennent seulement l'effectif nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée.

2.17 **Activités de dotation internes et externes au sein du groupe de la direction selon l'exercice et le niveau** – Le nombre total d'activités de dotation au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté régulièrement au cours des quatre derniers exercices financiers, passant de 2 038 en 2005-2006 à 2 490 en 2008-2009. Ce chiffre englobe les nominations externes à la fonction publique, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs (y compris les mutations) et les nominations intérieures de quatre mois et plus. Il s'agit d'une augmentation de 6,2 % par rapport à l'exercice financier précédent.

■ En 2008-2009, près de 59 % des activités de dotation au sein du groupe de la direction concernaient les postes de niveau EX-1, un taux légèrement supérieur à celui des quatre derniers exercices, qui variait de 50,6 % à 58,2 %.

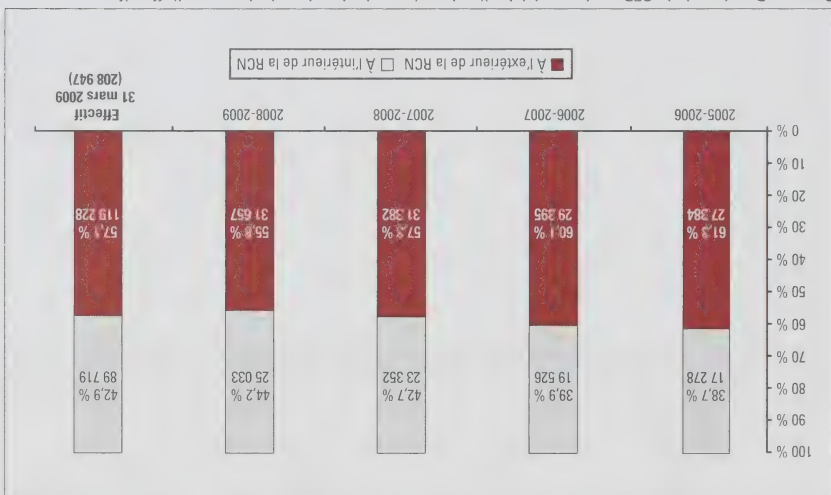
■ Le nombre d'activités de dotation concernant le niveau EX-5 a augmenté de 32,4 % comparativement à l'exercice précédent, passant de 34 en 2007-2008 à 45 en 2008-2009.

Le nombre total d'activités de dotation au sein du groupe de la direction dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté régulièrement au cours des quatre derniers exercices financiers [...]

- 2.14 La majeure partie (64 %) des nominations à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée ou une période indéterminée ont été effectuées dans deux catégories professionnelles : Administration et service extérieur (8 439) et Soutien administratif (6 652). Plus de 50 % des nominations à la fonction publique ont eu lieu dans trois groupes au sein de ces deux catégories : Commis aux écritures et règlements (6 582), Administration des programmes (3 007) et Services administratifs (2 336).
- 2.15 Parmi les personnes nommées à la fonction publique pour une durée déterminée et une période indéterminée, 70 % ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais et 30 % ont indiqué que c'était le français. Les femmes étaient plus nombreuses que les hommes et comptaient pour 57 % des nominations. La moyenne d'âge des personnes nommées était de 36 ans.

**Nota :** Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois d'étudiants.

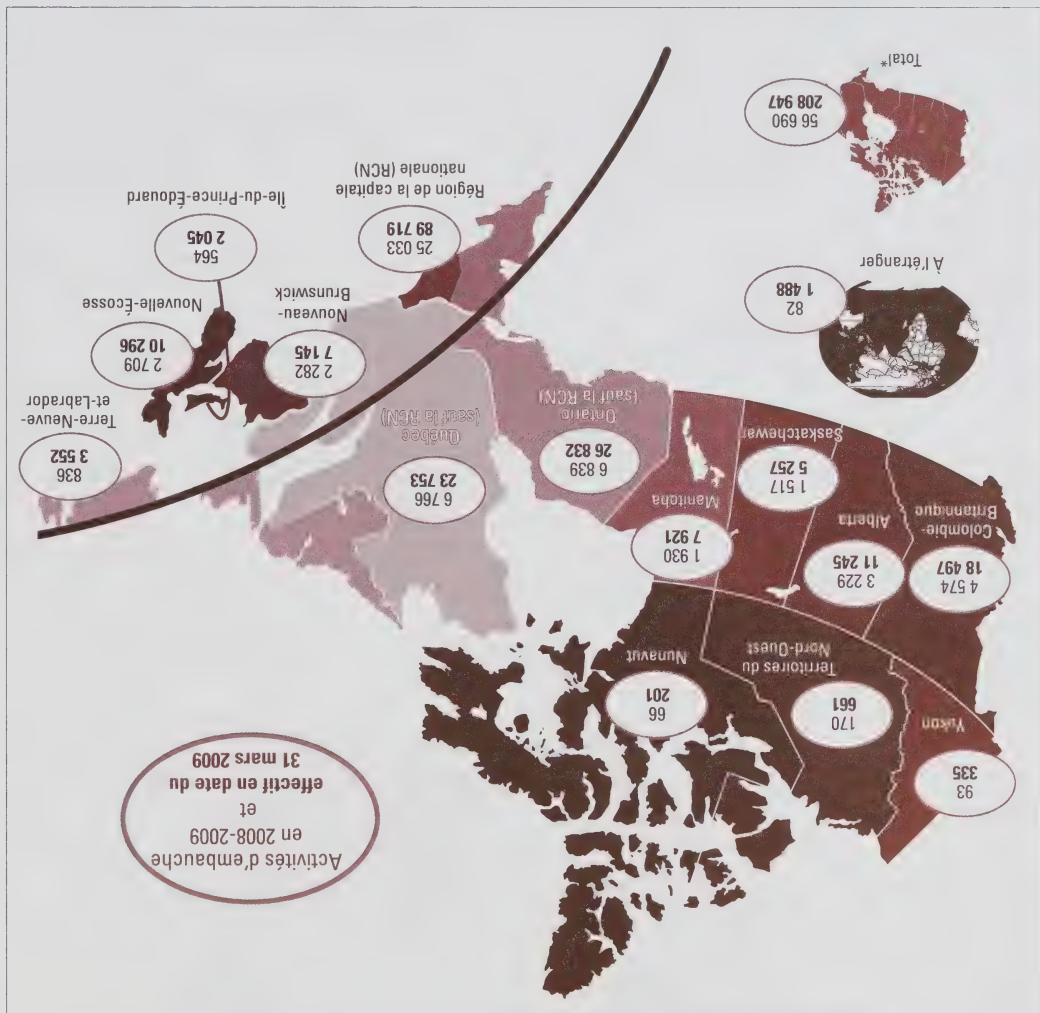
**Source :** Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif



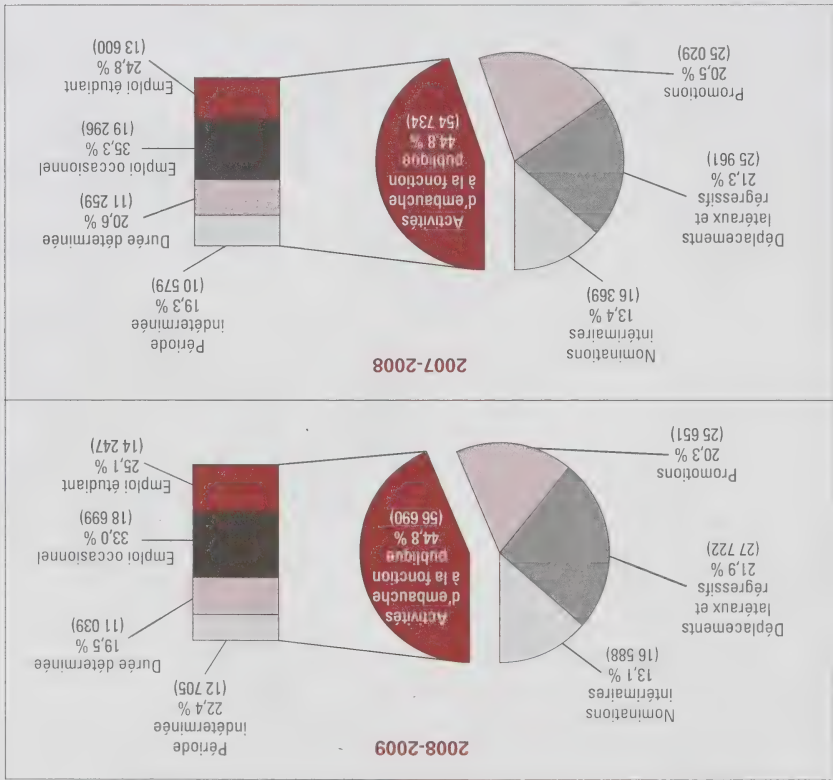
**Figure 4 – Activités d'embauche à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale comparativement au nombre de fonctionnaires en date du 31 mars 2009**

- 2.13 Activités d'embauche à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale comparativement au nombre de fonctionnaires en mars 2009 – Les activités d'embauche à l'intérieur de la RCN par rapport à toutes les activités d'embauche se sont accrues légèrement depuis 2005-2006. La figure 4 montre que la proportion des activités d'embauche (période indéterminée, durée déterminée, emplois d'occasionnels et emplois d'étudiants) en 2008-2009 dépasse maintenant la proportion des fonctionnaires de la fonction publique dans la région en date du 31 mars 2009 (44,2 % comparativement à 42,9 %).

**Figure 3 – Activités d'embauche à la fonction publique, selon la région géographique comparativement au nombre de fonctionnaires en date du 31 mars 2009\***



**Figure 2 – Activités globales d'embauche et de dotation à la fonction publique\***



\*Voir les notes techniques au tableau 31 de l'annexe 7.

## Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique

2.12 La figure 3 montre la répartition des activités d'embauche et l'effectif selon la région géographique. En 2008-2009, environ 68 % de toutes les activités d'embauche ont eu lieu dans la région de la capitale nationale (RCN), en Ontario et au Québec, ce qui est proportionnel à l'effectif de la fonction publique dans ces trois régions. Dans plus de la moitié des provinces, le nombre de personnes embauchées a augmenté par rapport à l'exercice financier précédent. Le nombre de fonctionnaires s'est aussi accru dans la plupart des régions.



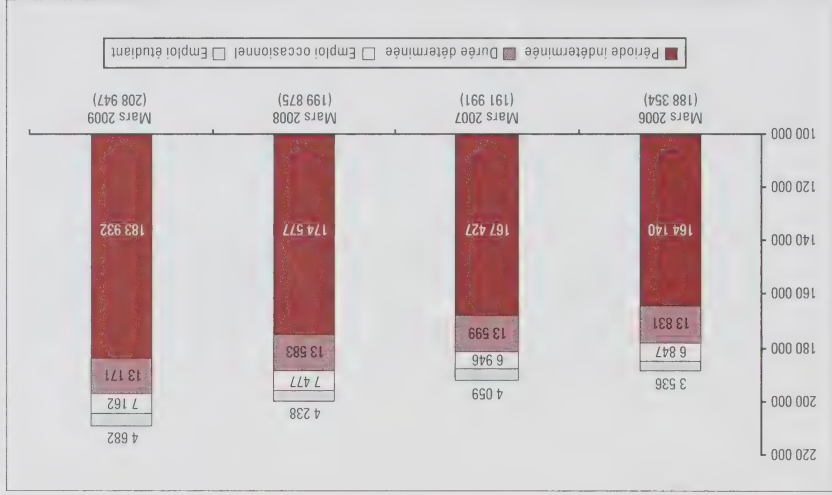
## Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique

- 2.8 Compte tenu de la croissance constante de la fonction publique et des départs à la retraite des baby-boomers, le niveau des activités de dotation dans la fonction publique continue de s'accroître. Il en découle de plus grandes exigences pour les gestionnaires et la collectivité des ressources humaines et davantage de possibilités pour les Canadiens et les fonctionnaires.
- 2.9 Les organisations assujetties à la LEFP ont mené 126 651 activités de dotation en 2008-2009, soit une hausse de 3,7 % comparativement à l'exercice financier précédent. De ces activités de dotation, 93 705 étaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (78 561 à des postes pour une période indéterminée et 15 144 à des postes de durée déterminée). En plus de ces nominations, 18 699 personnes ont été embauchées à titre d'employés occasionnels et 14 247 personnes ont été embauchées à titre d'étudiants en 2008-2009.
- 2.10 Une augmentation des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée. En 2008-2009, l'activité d'embauche à la fonction publique (56 690) a augmenté de 3,6 % par rapport à l'exercice précédent.
- 2.11 Le nombre de nouveaux fonctionnaires embauchés de l'extérieur de la fonction publique et nommés pour une période indéterminée est passé de 10 579 à 12 705 (une augmentation de 20,1 %) et constitue 22,4 % de toutes les nouvelles embauches. Bien que le nombre de nominations d'étudiants soit passé de 13 600 à 14 247 (une augmentation de 4,8 %) par rapport à l'exercice financier précédent, le nombre de nominations à des postes de durée déterminée et à des emplois occasionnels a légèrement diminué (2,0 % et 3,1 % respectivement).

*Une augmentation  
des activités de dotation  
internes et externes  
à la fonction publique  
a été observée.*

étaient assujettis à la partie 7 de la LEFP, ce qui signifie que la CFP surveille leurs activités politiques mais qu'elle n'a aucun pouvoir à l'égard des nominations. La partie 7 de la LEFP s'applique aux administrateurs généraux et aux premiers dirigeants d'autres organisations de la fonction publique dont la loi habilitante prévoit que la LEFP s'applique à eux, et aux organismes distincts dont la loi habilitante indique que les dispositions de la LEFP portant sur les activités politiques s'appliquent aux membres de leur personnel. Parmi ces organismes, mentionnons les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Agence du revenu du Canada, l'Agence Parcs Canada, l'Office national du film du Canada et le Tribunal de la fonction publique.

**Figure 1 – Effectif assujetti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique selon l'exercice financier et la durée des fonctions**



Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif

2.7 Certaines organisations ont connu une croissance notable, contribuant à près de 60 % de l'augmentation de l'effectif par rapport à l'exercice financier précédent. Il s'agit de l'Agence des services frontaliers du Canada, de Service correctionnel Canada, d'Environnement Canada, de Santé Canada et de la Défense nationale (fonctionnaires de la fonction publique). Le tableau 40 de l'annexe 7 présente une description détaillée des changements survenus dans l'effectif par organisation, de mars 2008 à mars 2009.

## 2 Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

2.1 Avant l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) en décembre 2005, la Commission de la fonction publique (CFP) avait déjà délégué la majeure partie de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux concernant la dotation interne. La LEFP a incité la CFP à aller encore plus loin. Selon le préambule de la *Loi*, le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique.

2.2 En 2005, conformément à l'esprit de la LEFP, la CFP a délégué au maximum ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. Les principaux changements qu'apportait la LEFP touchaient la délégation des pouvoirs de nomination pour la dotation de cadres de direction et le recrutement externe.

2.3 L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) constitue le document officiel par l'entremise duquel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. L'IDRN définit les pouvoirs, les conditions qui se rattachent à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leur exercice.

### *Fonctionnaires assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

2.4 Le 31 mars 2009, les administrateurs généraux de 82 organisations avaient conclu un IDRN avec la CFP. Ces organisations représentaient un total de 208 947 fonctionnaires, dont 183 932 fonctionnaires nommés à des postes pour une période indéterminée, 13 171 fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée, 7 162 employés occasionnels et 4 682 étudiants.

Par rapport à l'exercice précédent, cela représente une augmentation de 4,5 %.

2.5 Par rapport au 31 mars 2008, le nombre de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et le nombre d'étudiants se sont accrus de 5,3 % et de 10,4 % respectivement. Quant au nombre de personnes nommées à des postes de durée déterminée et au nombre d'employés occasionnels, ils ont diminué de 3,0 % et de 4,2 % respectivement. À la fin de mars 2009, le nombre d'employés occasionnels affichait une baisse pour une première fois en quatre ans.

2.6 Il importe de noter que les IDRN visent uniquement les fonctionnaires des organisations pour lesquelles la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations. En date du 31 mars 2009, quelque 50 000 fonctionnaires de plus

Quant au nombre de personnes nommées à des postes de durée déterminée et au nombre d'employés occasionnels, ils ont diminué de 3,0 % et de 4,2 % respectivement. À la fin de mars 2009, le nombre d'employés occasionnels affichait une baisse pour une première fois en quatre ans.

# Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

## Chapitre 2



à ce que le rôle du TDFP ainsi que celui des administrateurs généraux soient bien compris par les parties intéressées afin de réduire le plus possible la confusion quant aux mandats et aux divers mécanismes prévus pour traiter les questions de dotation.

**1.73 Une fonction publique pour le XXI<sup>e</sup> siècle** – En février 2009, le premier ministre a annoncé des changements à la gouvernance des RH dans le but d'assurer une application des politiques et une prestation de services améliorés, de même qu'une gestion plus efficace des RH. C'était là une reconnaissance importante du rôle de la CFP en tant que gardienne du mérite et de l'impartialité de la fonction publique du Canada.

**1.74** En prévision de l'examen quinquennal, nous nous pencherons sur la façon dont la CFP s'acquitte de ses fonctions, sur les aspects qu'elle peut améliorer et sur ce qu'elle peut faire pour mieux servir la fonction publique et les Canadiens dans les années à venir. La CFP consultera le Parlement, les organismes centraux, les ministères et organismes, les agents négociateurs, les universitaires et la population canadienne afin de tenir compte de leur point de vue.

**1.75** La gouvernance de la CFP constitue en soi un élément important qu'il faudra prendre en considération. En effet, le moment est venu de planifier la relève de la Commission actuelle. La CFP devra aussi examiner si, avec sa structure actuelle comptant une présidente, et deux commissaires à temps partiel, elle est en mesure d'assumer les responsabilités que l'avenir lui réserve.

**1.76** Il est plus important que jamais d'avoir une fonction publique dynamique et solide. La protection des valeurs que sont le mérite et l'impartialité fournira l'assise nécessaire pour maintenir une fonction publique qui vise l'excellence dans les années à venir et pour relever les nouveaux défis. Aider les administrateurs généraux à exercer les pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués et veiller à ce que la fonction publique soit professionnelle, politiquement impartiale et dotée selon le mérite – voilà les engagements que la CFP continuera d'honorer envers le Parlement.

que la CFP continuera d'honorer envers le Parlement.



- 1.68 Auparavant, la CFP était chargée de constituer des conseils pour entendre tous les appels concernant les questions de dotation. La Loi actuelle répartit la responsabilité du traitement des questions de dotation entre la CFP, les administrateurs généraux et le TDFF. En vertu de la LEFP, la CFP peut mener des enquêtes sur les questions suivantes : les processus de nomination externes, les processus de nomination internes (si les pouvoirs de dotation n'ont pas été délégués à une organisation ou à la demande d'un administrateur général); l'influence politique possible dans un processus de nomination et la fraude soupçonnée dans un processus de nomination.
- 1.69 La LEFP actuelle prévoit une discussion informelle pour permettre aux fonctionnaires éliminés d'un processus de nomination interne de discuter de cette décision. Ce mécanisme permet aussi aux gestionnaires de corriger plus rapidement toute erreur ou omission avant une nomination. Si, à la suite de la discussion informelle, le fonctionnaire a toujours des préoccupations à l'égard du processus de dotation, il peut alors présenter une plainte au TDFF. Grâce à cette mesure, on s'attendait à ce que seuls les cas les plus flagrants seraient renvoyés au TDFF.
- 1.70 Aux termes de la LEFP actuelle, les fonctionnaires peuvent déposer des plaintes par l'entremise du TDFF pour un certain nombre de motifs. En effet, un fonctionnaire peut présenter une plainte au TDFF au motif qu'il a été l'objet d'une révocation non raisonnable ou qu'il n'a pas été évalué dans la langue officielle de son choix. Un fonctionnaire peut déposer une plainte en raison d'un abus de pouvoir à l'égard : d'une mise en disponibilité; de l'exercice du pouvoir d'effectuer une nomination fondée sur le mérite; du choix d'un processus de nomination annoncé ou non annoncé; et d'une nomination effectuée ou proposée à la suite de la mise en œuvre d'une mesure corrective ordonnée par le Tribunal. En examinant une plainte d'abus de pouvoir, le TDFF peut aussi chercher à déterminer s'il y a eu discrimination. Le Tribunal favorise également le recours à des modes alternatifs de règlement des conflits.
- 1.71 Bien que l'objet de la Loi soit de simplifier le processus de plaintes officiel et de veiller à ce que la plupart des préoccupations des fonctionnaires soient traitées dans leur milieu de travail, la CFP s'inquiète du fait que les participants aux processus de nomination comprennent mal les diverses responsabilités des administrateurs généraux, du TDFF et de la CFP.
- 1.72 La CFP s'inquiète surtout du manque de clarté au sujet du rôle véritable du TDFF. À l'issue d'un contrôle judiciaire d'une récente décision du TDFF sur une plainte déposée par la CFP et l'administrateur général (*Procureur général du Canada c. Cameron et Mahoux*), la Cour fédérale a reconnu que les mesures correctives ordonnées par le TDFF dans cette affaire excédaient ses compétences. Au cours des prochains mois, il sera essentiel de veiller

démarche générale à adopter pour protéger l'impartialité, à l'étendue de son application et à l'accès à des conseils pratiques sur la façon de concilier des valeurs opposées.

- 1.65 La CFP assure la surveillance d'un système fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs, selon lequel les gestionnaires ont une plus grande marge de manœuvre pour prendre des décisions s'appuyant sur les valeurs et selon lequel les fonctionnaires ont le droit de se livrer à des activités politiques. Ces deux aspects reposent largement sur le jugement et le sens des responsables des personnes ainsi que sur leur capacité de rendre des comptes. Les valeurs et l'éthique jouent un rôle de plus en plus important pour guider le comportement des fonctionnaires. En 2008-2009, nous avons commencé à voir des situations plus complexes qui, même si elles sont correctes en soi, risquent de compromettre la perception générale de l'intégrité de la fonction publique. À notre avis, il faut étudier plus attentivement la façon dont ces valeurs sont mises en application.

- 1.66 En raison de tous ces changements et des situations de plus en plus complexes que la CFP a examinées, et sur lesquelles elle a formulé des avis en 2008-2009, il est évident qu'il faut examiner sérieusement la forme que devrait prendre une fonction publique impartiale au cours des prochaines décennies, déterminer le comportement souhaité et la manière de le promouvoir, ainsi que préciser l'équilibre à établir entre les intérêts individuels et l'intérêt collectif. La CFP est résolue à jouer un rôle de premier plan dans l'examen qui s'impose. Pour ce faire, elle prévoit :
- faire des suggestions à la dirigeante principale des ressources humaines sur l'élaboration et l'application du nouveau code de conduite du secteur public fédéral;
  - intensifier la communication pour aider les fonctionnaires à comprendre leurs droits et les restrictions qui les concernent énoncés dans la partie 7 de la LEFP, en prenant soin de préciser le plus clairement possible les liens qui existent avec le Code et les autres instruments;
  - élargir le dialogue avec les principaux acteurs de l'impartialité et de la fonction publique au XXI<sup>e</sup> siècle;
  - déterminer s'il faut adopter des méthodes et des mécanismes nouveaux ou améliorés afin de mieux protéger l'impartialité dans les prochaines années.

- 1.67 **Recours** – La LEFP visait à modifier le déroulement du processus de nomination et la façon dont s'effectuent les nominations en favorisant l'ouverture, la transparence et l'efficacité. Parmi les nombreux moyens permettant d'atteindre ces objectifs, il existe un système de recours plus efficace, selon lequel les gestionnaires doivent répondre plus clairement de leurs décisions en matière de dotation. Plusieurs mécanismes ont été proposés à cet égard.

[...] nous avons  
commencé à voir  
des situations  
plus complexes qui,  
même si elles sont  
correctes en soi, risquent  
de compromettre  
la perception générale  
de l'intégrité de la  
fonction publique.

<sup>2</sup> Canada. Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. *De solides assises*, (2000), p. 2.

- 1.62 La technologie a elle aussi une incidence sur l'impartialité politique de la fonction publique. Les nouveaux moyens de communication, tels que les blogs et les sites Web de réseautage social comme Twitter et Facebook, contribuent à brouiller la ligne de démarcation entre la vie publique et la vie privée des fonctionnaires et facilitent l'expression d'opinions susceptibles de nuire à la neutralité politique de la fonction publique. Ces outils ont créé de nouvelles possibilités au chapitre des activités politiques et les rendent plus visibles. La technologie, comme Internet et la télévision par satellite, joue aussi un rôle en permettant aux Canadiens d'en apprendre davantage sur ce qui se passe dans d'autres administrations publiques, aussi bien ici qu'à l'étranger.
- 1.63 L'impartialité est l'une des valeurs professionnelles de la fonction publique. Son rapport avec d'autres valeurs importantes comme la neutralité, l'objectivité, le devoir de loyauté et la capacité de répondre aux besoins du gouvernement est complexe et imprécis. La LEFP elle-même reconnaît que l'impartialité est continuellement en concurrence avec d'autres valeurs, comme l'efficacité, l'efficacité et la capacité de répondre aux besoins du gouvernement, tant pour la dotation que pour l'élaboration des politiques et la prise de décisions dans l'ensemble de la fonction publique. Comme l'a indiqué le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique dans son rapport publié en 2000 : « Même nos valeurs les plus précieuses s'opposent régulièrement entre elles et nous obligent à faire des compromis<sup>2</sup> ».
- 1.64 La Loi ne traite toutefois pas de toutes les activités qui pourraient être perçues comme inappropriées sur le plan de l'impartialité, du fait qu'elles n'entrent pas toutes dans la définition d'activités politiques établie par la Loi, pas plus que celle-ci ne couvre l'ensemble de la fonction publique. Dans certains cas, la participation à des causes extérieures ou à des activités de défense des intérêts est susceptible de représenter un risque réel ou perçu pour l'intégrité de la fonction publique. Des activités qui ne sont pas définies dans la LEFP sont assujetties au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ou aux codes de conduite respectifs des organisations dont l'employeur n'est pas le Conseil du Trésor du Canada. La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* exige que l'employeur (le Conseil du Trésor) établisse un nouveau code de conduite du secteur public fédéral. Ce nouveau code remplacera le *Code de valeurs et d'éthique* actuel et s'appliquera à tout le secteur public fédéral, y compris les sociétés d'État. Cet exercice pourrait donner lieu à des conflits, à des divergences et à de l'incertitude quant à la

1.58 Depuis toujours, les efforts déployés pour créer une fonction publique fédérale politiquement impartiale au Canada visent principalement à garantir que les nominations sont fondées sur le mérite et exemptes de toute influence politique, ainsi qu'à imposer des restrictions sur les activités politiques des fonctionnaires, dès leur nomination. Un certain nombre de faits survenus au cours des 30 dernières années mettent cette façon de faire à l'épreuve. L'adoption de la *Charte canadienne des droits et libertés* en 1982 et l'arrêt subséquent de la Cour suprême du Canada (Osborne, 1991), lequel confirme le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques, ont changé fondamentalement le contexte de la protection du caractère impartial de la fonction publique. La *Charte* et l'arrêt de la Cour suprême soulignent que le principal défi consiste à établir un équilibre entre les droits des personnes et la convention constitutionnelle exigeant que la fonction publique soit politiquement neutre.

1.59 La LEFP actuelle permet de trouver un juste équilibre. Son préambule confirme de nouveau que l'impartialité est une valeur fondamentale qui doit être protégée de façon indépendante au bénéfice des Canadiens. Par ailleurs, la partie 7 de la *Loi* prévoit un régime amélioré au chapitre des activités politiques d'ordre fédéral, provincial, territorial et municipal. En effet, la partie 7 reconnaît explicitement le droit d'un fonctionnaire de se livrer à des activités politiques, pourvu qu'elles ne portent pas atteinte ou ne semblent pas porter atteinte à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

1.60 Aujourd'hui, la protection du caractère impartial de la fonction publique s'effectue dans un contexte où les baby-boomers prennent leur retraite et où des dizaines de milliers de nouveaux fonctionnaires entrent à la fonction publique. De nombreuses études, réalisées notamment par le Forum des politiques publiques, indiquent clairement que ces nouvelles recrues témoignent d'une plus grande diversité sociale et culturelle, et présentent des attitudes différentes à l'égard du travail, de la carrière et des institutions canadiennes. De plus, dans bien des cas, ces personnes ne sont pas aussi conscientes de ce que signifie être fonctionnaire dans une fonction publique professionnelle et politiquement impartiale.

1.61 Dans les efforts de renouvellement déployés à l'échelle de la fonction publique, il est essentiel de veiller à ce que les nouvelles recrues comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités concernant l'impartialité. Les personnes qui partent à la retraite ont une mission importante pour le transfert des connaissances requises. Par ailleurs, il importe de comprendre que, si l'on établit une comparaison avec les nouvelles recrues qui sont entrées massivement à la fonction publique dans les années 1970, la nouvelle génération arrive au cœur d'un régime régissant les activités politiques

Aujourd'hui, la protection du caractère impartial de la fonction publique s'effectue dans un contexte où les baby-boomers prennent leur retraite et où des dizaines de milliers de nouveaux fonctionnaires entrent à la fonction publique.



la justice, la transparence et la représentativité. Le système fondé sur le mérite définit aussi les rôles et responsabilités pour la révocation de nominations et la prise de mesures correctives à la suite d'enquêtes sur des allégations relatives à une erreur, à une omission ou à une conduite irrégulière ou portant que le mérite n'a pas été respecté, ou à la suite de plaintes relatives à de l'abus de pouvoir.

1.55

Afin de protéger le mérite, la CFP doit veiller à l'intégrité des nominations individuelles, mais aussi à l'intégrité du système de dotation dans son

ensemble. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la CFP a conclu que les nominations effectuées à l'échelle de la fonction publique étaient généralement fondées sur le mérite. Cependant, le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008-2009 soulève certaines préoccupations. Par exemple, il a révélé que 24 % des répondants faisant partie d'organisations assujetties à la LEFP n'étaient pas d'accord avec l'énoncé « Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail » et que 35 % n'étaient pas d'accord avec l'énoncé « Lorsque j'ai posé ma candidature à des concours durant les trois dernières années, j'ai trouvé que les concours s'étaient déroulés équitablement ». Au cours de la prochaine année, la CFP étudiera plus à fond ces résultats et d'autres perceptions relatives au mérite révélées dans le sondage, ainsi que leurs conséquences.

1.56

Bien que les décisions prises dans le cadre des processus de nomination

individuels puissent être appropriées, il n'en demeure pas moins que l'effet cumulatif d'un grand nombre de décisions risque de nuire à l'intégrité du système de dotation dans son ensemble. En 2008-2009, la CFP a relevé des indices que la nouvelle définition du mérite contenue dans la LEFP, qui donne une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires, nécessite – aussi bien au niveau individuel qu'à l'échelle du système – l'adoption d'une démarche plus raffinée pour mettre en application les valeurs fondamentales et directrices, et pour les évaluer dans différentes situations. L'expérience acquise pour mettre en œuvre cette nouvelle définition donne peut-être aussi à penser que la mesure du rendement doit être améliorée. La CFP examinera ces questions plus à fond au cours de la prochaine année.

1.57

**Protection de l'impartialité** – L'essence d'une fonction publique

professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable réside dans le caractère impartial de la fonction publique. Grâce à son impartialité, la fonction publique fournit aux ministres des conseils objectifs en matière de politiques. Elle administre les programmes et services de façon politiquement impartiale, et elle assure la stabilité et la succession politique de façon pacifique et ordonnée, tout en maintenant la stabilité des opérations et la prestation ininterrompue des services aux citoyens.

[...] la nouvelle définition du mérite contenue dans la LEFP, qui donne une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires, nécessite – aussi bien au niveau individuel qu'à l'échelle du système – l'adoption d'une démarche plus raffinée pour mettre en application les valeurs fondamentales et directrices, et pour les évaluer dans différentes situations.



## Regard vers l'avenir : se préparer en vue de l'examen quinquennal

1.50 La LEFP renferme une disposition qui prévoit un examen de la Loi et de son

application cinq ans après son entrée en vigueur. Cette période de cinq ans arrivera à échéance le 31 décembre 2010. Le moment est donc venu pour la CFP de se pencher sur les attentes, les progrès et les facteurs qui ont une incidence sur la pleine mise en œuvre de la LEFP et de déterminer si les objectifs de la Loi sont atteints. Elle doit aussi déterminer si des améliorations s'imposent pour garantir que nous disposons, pour l'avenir, d'un système de gestion des RH modernisé, qui est fondé sur les valeurs.

1.51 En prévision de l'examen quinquennal, la CFP fera le bilan de la mise en œuvre de la LEFP. À cette fin, elle cherchera à déterminer si la Loi a été mise en œuvre comme prévu et si elle permettra à la CFP, comme à d'autres entités, de protéger le mérite et l'impartialité dans les années à venir. En plus de l'examen de la surveillance réalisé en 2008-2009, la CFP procède actuellement à une évaluation complète de son rôle et de ses responsabilités, de son cadre de nomination et de l'efficacité de son modèle de prestation de services, et elle effectuera des études et des analyses complémentaires. Ces travaux devraient prendre fin en décembre 2010 et déboucher sur la présentation d'un rapport spécial au Parlement. Ce rapport spécial contiendra des recommandations en vue d'éventuelles modifications à la LEFP et, dans le cadre de la contribution de la CFP à l'examen quinquennal, il aidera à définir les orientations futures de la gestion des RH dans la fonction publique. La CFP a retenu trois questions qui feront l'objet d'une analyse détaillée : le mérite, l'impartialité et le recours.

Le moment est donc venu pour la CFP de se pencher sur les attentes, les progrès et les facteurs qui ont une incidence sur la pleine mise en œuvre de la LEFP et de déterminer si les objectifs de la Loi sont atteints.

1.52 **Mérite** – Le mérite est à la base d'une fonction publique compétente, professionnelle et impartiale depuis plus d'un siècle. Il joue un rôle essentiel non seulement pour protéger la fonction publique contre le favoritisme politique, mais aussi pour s'assurer que les membres du personnel sont embauchés et promus en fonction de leur capacité à effectuer le travail, et non en raison de favoritisme personnel.

1.53 Le système du mérite comprend toutefois davantage que le mérite comme tel. Il fait appel à un ensemble d'institutions, de lois, de règlements, de lignes directrices, de responsabilités, de processus, de pratiques et de procédures qui régissent les décisions en matière de nomination.

1.54 Certains éléments du système sont prévus dans la LEFP et dans son règlement d'application; certains se trouvent dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, dans d'autres lois fédérales importantes et dans la jurisprudence connexe. Le Cadre de nomination de la CFP constitue un autre élément essentiel du système, qui exige que les principaux points de décision des processus de nomination s'inspirent des valeurs que sont l'accessibilité,

**Services de dotation et d'évaluation** – Conformément au mandat que lui confère la *Loi*, la CFP continue d'aider les organisations à exercer les pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués. Pour ce faire, il est essentiel d'offrir un ensemble de services centralisés, comprenant des outils informatisés, des systèmes et des services qui répondent aux besoins de toutes les organisations, comme des programmes de recrutement postsecondaire et des programmes pour étudiants. Cette façon de procéder permet à l'ensemble de la fonction publique de réaliser des économies d'échelle, et elle permet à la CFP de mettre en œuvre des pratiques de pointe innovatrices dans le domaine de la dotation, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique en matière de ressourcement. La prestation des services de la CFP repose de plus en plus sur un régime de recouvrement des coûts.

**Candidatures à des élections** – En 2008-2009, la CFP a reçu 54 nouvelles demandes de permission de la part de fonctionnaires qui souhaitaient se porter candidat à une élection ou être candidat. Il s'agit d'une augmentation de 20 % par rapport à l'exercice précédent, au cours duquel on avait reçu 45 nouvelles demandes. Encore une fois, la plupart des nouvelles demandes reçues (41 sur 54, ou 76 %) au cours de l'exercice visaient une élection municipale. Parmi les 36 permissions accordées en vue d'une élection municipale en 2008-2009, seules deux (6 %) étaient conditionnelles à la prise d'un congé sans solde si le candidat était élu.

**Lignes directrices en matière de nomination** – Afin d'établir un ensemble de lignes directrices harmonisées et fondées sur les valeurs qui respectent l'esprit de la *Loi* et appuient un modèle de délégation des pouvoirs de nomination efficace, la CFP a entrepris l'examen de ses lignes directrices en matière de nomination. Cet examen vise principalement à cerner les problèmes et à déterminer si des solutions fixées par la *Loi* ou par les lignes directrices s'imposent; si les lignes directrices et les outils qui permettent de les appliquer sont conformes aux exigences de la LEBP et aux valeurs de dotation, et si l'orientation fournie par les lignes directrices est claire et concise. L'examen des lignes directrices prendra fin en décembre 2009.

aux organisations déléguées et aux agents négociateurs afin d'expliquer cette nouvelle façon de faire. Ces efforts de communication se poursuivront en 2009-2010.

[...] la CFP a entrepris de simplifier ses méthodes d'approbation des demandes de mise en candidature à des élections municipales.

**1.40 Surveillance** – À la suite de l'Examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines, la CFP a confié à un comité d'examen indépendant la tâche de déterminer la pertinence de la démarche et l'importance des efforts déployés par la CFP au chapitre des activités de surveillance, et de déceler les domaines susceptibles d'être améliorés.

**1.41** Le Comité a conclu que la démarche de la CFP quant à la surveillance était appropriée, mais qu'un certain calibrage à l'égard du nombre d'activités de surveillance et de leur qualité était nécessaire. En effectuant son examen, le Comité a constaté qu'il fallait renforcer la capacité pour toutes les activités de contrôle et de vérification de la CFP. Il a aussi conclu que le fait de se contenter d'améliorer les activités de surveillance de la CFP de façon isolée ne suffirait pas. Il a de plus souligné que, pour garantir la pleine mise en œuvre de la LEFP, il fallait un engagement renouvelé et des efforts concertés « d'équipe » de la part de toutes les personnes intéressées, notamment les administrateurs généraux, les gestionnaires, les spécialistes des RH et les agents négociateurs.

**1.42** Plus particulièrement, le Comité a mis en lumière l'importance de disposer de voies de communication efficaces avec les fonctionnaires et les agents négociateurs afin d'exercer une bonne surveillance. Par l'entremise du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique, la CFP est résolue à relancer ses réunions régulières avec les agents négociateurs pour discuter avec eux de l'efficacité du système de dotation.

**1.43** En tout, le Comité a formulé 18 recommandations qu'il a présentées dans son rapport de janvier 2009. La CFP les a toutes acceptées et a mis en place un plan d'action pour y donner suite au cours des deux prochaines années.

**1.44** Les **enquêtes** sont un outil de surveillance important pour protéger l'intégrité du système de dotation et l'impartialité de la fonction publique fédérale. La CFP a le pouvoir d'enquêter sur certains processus de nomination. Elle délègue aux administrateurs généraux le pouvoir de faire des nominations dans le cadre d'un processus de nomination interne, de les révoquer, et de prendre des mesures correctives, après enquête, s'ils jugent qu'une personne une omission ou une conduite irrégulière a influé sur le choix de la personne nommée. Au cours du dernier exercice financier, seules neuf enquêtes menées par des administrateurs généraux ont été signalées à la CFP, parmi lesquelles six cas se sont révélés fondés.

**1.45** La CFP est préoccupée du fait que les administrateurs généraux n'utilisent peut-être pas leur pouvoir comme ils le devraient. Si un problème relativement à un processus de nomination interne est avéré et que le ministre ou l'organisme en cause ne prend aucune mesure pour examiner la situation, la CFP exerce alors son pouvoir de mener une vérification en vertu de l'article 17 de la LEFP. En 2008-2009, la CFP a fourni de l'information

En effectuant son examen, le Comité a constaté qu'il fallait renforcer la capacité pour toutes les activités de contrôle et de vérification de la CFP.

**Financement** – En janvier dernier, le gouvernement a annoncé, dans le budget de 2009, les conclusions de l'*Examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines*. La CFP a participé à cet examen, de même que le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, le TDFF et la Commission des relations de travail dans la fonction publique. Par suite de cet examen, le budget annuel de la CFP a été réduit de 3,1 millions de dollars en 2009-2010 et sera réduit de 1,5 million de dollars en 2011-2012, soit une réduction permanente totale de 4,6 millions de dollars. La CFP estime que cette réduction de 5 % est acceptable compte tenu de l'autorisation qu'elle a reçue d'offrir plus de services selon le principe du recouvrement des coûts.

1.39

La mise en œuvre de la LEFP se poursuit au sein des ministères et organismes, de même qu'à la CFP. Dans un modèle fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs et la décentralisation, les mécanismes de surveillance et de responsabilisation de la CFP ainsi que son cadre, ses orientations et son soutien stratégiques doivent être précisés, améliorés et adaptés de façon continue, en collaboration avec les principaux acteurs.

1.38

## Amélioration continue des fonctions de la Commission de la fonction publique

La nouvelle méthodologie qui permet de calculer le taux de recrutement des groupes visés par l'FE n'est qu'une piste de solution. Compte tenu de l'importance que revêtent les données statistiques précises et fiables sur les groupes visés par l'FE, la CFP collabore avec les parties intéressées pour mettre en place une méthodologie commune qui permettra de mesurer la représentativité, tant dans les nominations que dans l'effectif de la fonction publique, et d'en faire rapport. Cette méthodologie respectera aussi bien la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* que la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en plus de la LEFP.

1.37

Pour ce qui est des minorités visibles, les données les plus récentes dont dispose la CFP indiquent que le taux de nomination des membres de ce groupe dans le cadre de processus externes annoncés est beaucoup plus élevé que prévu, et qu'il a connu une augmentation constante, passant de 15,6 % en 2006-2007 à 17,3 % en 2007-2008 et à 18,8 % en 2008-2009. Nous demeurons inquiets du « déclin des minorités visibles », de l'étape de la présentation des demandes jusqu'à l'étape de la nomination. Selon l'étude la plus récente de la CFP sur les groupes visés par l'FE dans le cadre des processus de recrutement externes annoncés, le taux de déclin des minorités visibles était de quatre points de pourcentage, calculé à partir du nombre de postulants. Ce taux est inférieur au taux rapporté par les études précédentes. La CFP travaillera en collaboration avec les organisations afin de comprendre les facteurs qui contribuent au déclin des minorités visibles et d'éliminer tout obstacle dans le processus.

1.36



Une étude réalisée par la CFP, intitulée *Etude sur la collecte de données liées aux processus de nomination non annoncés*, a permis de constater que la rigueur variait énormément d'une organisation à l'autre, et que les données transmises sous-estimaient, et parfois surestimaient, le nombre de processus annoncés. Par ailleurs, des erreurs de codage ont été décelées dans les quatre organisations visées par l'étude.

1.32 Malgré tout, en se fondant sur les rapports que lui ont fournis les organisations, la CFP estime que, en 2008-2009, le pourcentage des processus non annoncés semble avoir diminué par rapport à l'exercice précédent (de 40 % à 37 %). Les estimations de la CFP indiquent aussi que 84 % des nominations intermédiaires de quatre mois et plus ont été effectuées au moyen de processus non annoncés. Comme les nominations intermédiaires procurent un avantage en vue d'une promotion subéquente, il est possible d'améliorer encore l'annonce de ces postes et l'équité des pratiques de dotation employées.

1.33 La CFP privilégie les processus annoncés parce qu'ils correspondent davantage aux valeurs directrices que sont l'accessibilité et la transparence. Les processus non annoncés peuvent être justifiés s'ils sont conformes aux critères de l'organisation et aux lignes directrices de la CFP concernant le choix du processus de nomination. La CFP exige de l'organisation qui souhaite utiliser un processus non annoncé une justification écrite démontrant que les valeurs ont été prises en compte. Les administrateurs généraux sont aussi tenus d'exercer une surveillance et de faire rapport de leur utilisation des processus non annoncés. Les résultats de nos vérifications révèlent que les organisations ont de la difficulté à répondre à ces exigences.

1.34 **Équité en matière d'emploi** – La représentativité est l'une des valeurs directrices de la CFP dont les gestionnaires doivent tenir compte tout au long d'un processus de nomination. Pour pouvoir bien planifier et suivre les progrès réalisés au sujet de la représentativité, la CFP doit aussi disposer de données fiables. Elle a donc mis au point une nouvelle méthodologie lui permettant de déterminer le taux de recrutement des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées dans le cadre des processus externes annoncés.

1.35 Une analyse de la CFP révèle qu'en 2008-2009 trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EB), soit les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, ont réalisé des gains constants, affichant pour des processus externes, un taux de nomination supérieur à leur disponibilité respective au sein de la population active. Les postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique n'attirent toutefois pas suffisamment les personnes handicapées, dont le taux de recrutement demeure inférieur à la disponibilité au sein de la population active.



1.27 Au cours des dernières années, le nombre de participants au PFEET qui ont été embauchés à la fonction publique a encore augmenté, passant de 9 574 en 2006-2007 à 9 932 en 2008-2009. À la suite de l'annonce faite dans le budget de janvier 2009 selon laquelle 20 millions de dollars supplémentaires seraient attribués sur une période de deux ans aux ministères et organismes pour l'embauche d'étudiants, cette tendance à la hausse pourrait se maintenir. Le cas échéant, la CFP s'attend à ce que les gestionnaires fassent preuve d'une plus grande rigueur pour se fonder sur le mérite et respecter les valeurs directrices lorsqu'ils prennent des décisions à l'égard des nominations effectuées au moyen de mécanismes d'intégration.

1.28 **Zone nationale de sélection** – L'exigence des Lignes directrices qui régit la zone nationale de sélection (ZNS) a été établie pour accroître l'accessibilité aux emplois dans la fonction publique fédérale pour toute la population canadienne et pour les Canadiens vivant à l'étranger. En décembre 2008, la CFP a terminé l'élargissement de l'application d'une ZNS à tous les postes dans l'ensemble du pays. Tous les postes à temps plein dotés pour une durée déterminée d'au moins six mois et tous les postes dotés pour une période indéterminée, au moyen de processus de nomination externes annoncés, sont maintenant accessibles aux candidats de l'ensemble du Canada et aux Canadiens qui vivent à l'étranger, alors qu'en 2004, seulement 19 % de ces postes étaient ouverts à toute la population canadienne.

1.29 Le nombre de postulants pour 2008-2009 indique que les Canadiens sont plus nombreux à tirer parti de l'accès élargi aux emplois. En 2007-2008, 38 % des 242 096 demandes reçues dans la région de la capitale nationale, soit 91 996 demandes, provenaient d'autres régions. En 2008-2009, le nombre de demandes provenant d'autres régions était de 88 050, soit 41 % des 214 756 demandes reçues. Un taux d'augmentation semblable a été observé dans les autres régions, à l'exception de la Saskatchewan où le nombre de demandes provenant d'autres régions est passé de 7 419 demandes (66 %) des 11 242 en 2007-2008 à 16 646 demandes (80 %) des 20 808 en 2008-2009.

1.30 Selon une analyse préliminaire des données relatives aux nominations, l'objectif d'améliorer l'accès aux emplois est atteint. Cependant, la CFP ne peut conclure que le taux de nomination de candidats provenant d'autres régions est suffisant, puisqu'elle ne dispose d'aucun point de référence. La CFP continuera donc de surveiller les taux de nomination et d'effectuer des recherches afin de mieux comprendre les variables en cause.

1.31 La CFP a évalué les **processus de nomination non annoncés** parce qu'ils constituent un secteur de risque que les administrateurs généraux doivent surveiller de plus près afin d'assurer le respect des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. La CFP a des préoccupations concernant la communication de cette information et la qualité des données transmises.

En décembre 2008, la CFP a terminé l'élargissement de l'application d'une ZNS à tous les postes dans l'ensemble du pays.

1.23 La proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui ont déjà occupé un emploi occasionnel à la fonction publique est une source de préoccupation pour la CFP. Il faut chercher à maintenir un équilibre entre l'avantage d'embaucher des personnes ayant déjà travaillé à la fonction publique fédérale et les valeurs directrices que sont l'accessibilité, la transparence et la représentativité. En 2009-2010, la CFP examinera plus à fond cette tendance et ses conséquences, et déterminera si une intervention est nécessaire.

1.24 **Recours aux entreprises privées** – Nous nous inquiétons aussi du fait que des entreprises privées sont utilisées pour l'embauche d'employés temporaires non assujettis à la LEPF. Dans la plupart des cas, si un poste est à doter, à moins qu'il ne soit temporairement vacant, il doit l'être conformément à la LEPF, au moyen d'une nomination fondée sur le mérite. En outre, le recours répété à des services contractuels sur une longue période peut aller à l'encontre des valeurs directrices. Par exemple, nous nous inquiétons des avantages qu'ont les employés contractuels pour entrer à la fonction publique et nous nous interrogeons à savoir si ces employés répondent aux exigences auxquelles doivent satisfaire les fonctionnaires. En 2009-2010, nous examinerons de plus près les services d'aide temporaire dans le contexte de la LEPF et du respect des valeurs directrices.

1.25 **Intégration des étudiants** – Selon l'étude statistique publiée par la CFP en octobre 2008, intitulée *Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, plus du cinquième des participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) ont obtenu des postes de durée déterminée ou des postes pour une période indéterminée dans la fonction publique. Selon le rapport de la CFP, intitulé *Vérification du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des nominations subséquentes effectuées au moyen des mécanismes d'intégration*, publié en mai 2009, le PFETE, dans son ensemble, fonctionne raisonnablement bien.

1.26 Cependant, la vérification a aussi révélé que plus du tiers des processus de nomination examinés, qui ont été effectués au moyen des mécanismes d'intégration, étaient insatisfaisants, en ce sens qu'ils ne respectaient pas le Cadre de nomination de la CFP. Par ailleurs, les organisations visées par la vérification n'avaient pas intégré les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration dans leurs plans des RH, et peu d'entre elles exerçaient une surveillance quant à la sélection et aux décisions en matière de nomination pour s'assurer qu'elles respectaient la LEPF et les valeurs directrices. Selon les constatations de la vérification, il faut documenter avec une plus grande rigueur les décisions sur les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration pour veiller au respect des exigences législatives, des lignes directrices et des valeurs de dotation.

[...] il faut documenter avec une plus grande rigueur les décisions sur les nominations effectuées au moyen des mécanismes d'intégration pour veiller au respect des exigences législatives, des lignes directrices et des valeurs de dotation.

1.19 Si l'augmentation de l'efficacité et la réduction de la durée des processus de dotation constituaient l'une des principales attentes à l'égard de la LEFP, il n'en demeure pas moins que l'efficacité ne peut être obtenue au détriment des valeurs fondamentales et des valeurs directrices de la Loi. En cherchant avant tout à fournir des méthodes et des outils de dotation novateurs, de l'information permettant de surveiller le rendement en dotation et des conseils précis pour concilier les valeurs, la CFP continuera d'aider les organisations qui veulent améliorer leur rendement quant à la durée des processus de dotation.

1.20 **Main-d'œuvre temporaire** – Dans son rapport annuel présenté au Parlement en 2006-2007, la CFP faisait état de ses préoccupations au sujet du recrutement de personnel permanent au moyen d'une main-d'œuvre temporaire. En 2008-2009, la CFP a constaté que non seulement la tendance s'était maintenue, mais aussi que les employés occasionnels étaient de plus en plus utilisés comme source d'embauche de personnel permanent.

1.21 Bien que nous reconnaissons la nécessité d'embaucher du personnel temporaire pour répondre à des besoins à court terme ou pour se procurer une expertise spéciale, aucune des dispositions de la LEFP ne s'applique aux employés occasionnels, y compris le mérite. Dans les nominations subséquentes d'employés occasionnels à des postes dotés pour une période indéterminée, ces employés ont un avantage sur les autres candidats en raison des connaissances et de l'expérience qu'ils ont acquises dans le cadre de leur emploi occasionnel. De plus, le fait que les employés occasionnels proviennent généralement de bassins de main-d'œuvre locaux à une incidence sur les valeurs que sont l'accessibilité et la représentativité.

1.22 En 2008-2009, les statistiques de la CFP indiquent une certaine amélioration en ce qui concerne les nominations pour une période indéterminée, la proportion de fonctionnaires n'ayant jamais occupé de poste à la fonction publique s'étant accrue, passant d'un peu plus de 16 % en 2000-2001 à 35 % en 2008-2009. Nous avons cependant observé une nouvelle tendance, à savoir que, de plus en plus, l'expérience de travail antérieure à la fonction publique des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée a été acquise exclusivement au moyen d'emplois occasionnels. Les personnes qui avaient déjà occupé un emploi occasionnel dans la fonction publique et qui n'avaient jamais été nommées à un poste de durée déterminée représentaient 4 % de tous les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée en 2000-2001. En 2008-2009, cette proportion est passée à 15 %.

- les candidats sont susceptibles d'accepter des offres d'emploi ailleurs, dans une autre unité de travail ou une autre organisation, ou même à l'extérieur de la fonction publique.
- 1.16 En 2008-2009, selon l'analyse des données de la CFP provenant du Sondage sur les nominations et du Sondage sur la dotation, le temps moyen requis pour doter un poste pour une période indéterminée, à l'issue d'un processus annoncé, s'est accru à la suite de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, passant de 22,8 semaines à 24,1 semaines. Il a ensuite diminué à 23,5 semaines, au fur et à mesure que les ministères et organismes fédéraux se sont adaptés au nouveau régime de dotation. L'analyse des processus de dotation internes annoncés pour une période indéterminée indique que la durée des processus de dotation est plus longue sous le régime de la LEFP en raison d'une utilisation accrue des processus de dotation collectifs, lesquels prennent souvent plus de temps à effectuer comparativement aux processus de dotation individuels. Davantage d'analyse de la durée des processus de dotation est présentée au chapitre 5.
- 1.17 Bien que l'expérience croissante sous le régime actuel ait donné lieu à des améliorations, la CFP s'inquiète du fait que les processus de dotation sont en moyenne encore plus longs qu'ils ne l'étaient avant l'entrée en vigueur de la Loi actuelle. Selon d'autres analyses que nous avons effectuées en 2008-2009, il est possible de réduire la durée des processus de dotation grâce à des investissements initiaux dans la planification des RH, dans le soutien organisationnel (p. ex. la capacité et les systèmes des RH) ainsi que dans la responsabilisation des gestionnaires et dans la surveillance des résultats. Dans le cadre du projet pilote Métamorphose de la dotation, par exemple, la CFP a constaté que les gestionnaires qui disposaient d'une méthode de gestion de projet bien établie pouvaient contribuer à l'efficacité des diverses étapes du processus. L'utilisation d'une telle méthode dans le cadre d'un processus externe a permis de doter plusieurs postes en 45 jours civils (depuis l'annonce du processus jusqu'aux offres de nomination).
- 1.18 En se fondant sur les éléments d'information dont elle dispose, la CFP estime qu'il est encore possible pour les organisations et les gestionnaires de réduire considérablement la durée des processus de nomination dans le contexte des cadres législatif et stratégique actuels. Il serait possible de réduire la durée des cadres législatif et stratégique actuels. Il serait possible de réduire la durée pourvu que les gestionnaires disposent d'un soutien en matière de RH, de l'information et les outils dont ils ont besoin et qu'ils adoptent une méthode de gestion plus proactive.

[...] la CFP estime qu'il est encore possible pour les organisations et les gestionnaires de réduire la durée des processus de nomination dans le contexte des cadres législatif et stratégique actuels.



■ Nous avons aussi observé une augmentation importante, de 36 % en 2007-2008 à 75 % en 2008-2009, de la proportion d'organisations qui ont obtenu la cote acceptable pour les systèmes organisationnels de soutien aux RH. Cependant, dans sept grandes organisations (qui représentent 40,4 % des organisations assujetties à la LEFP), les gestionnaires subdélégués ont indiqué avoir besoin d'un soutien accru au chapitre des systèmes de dotation, et de la part de leurs conseillers en dotation.

Parallèlement, des améliorations importantes s'imposent toujours dans le secteur de la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats.

- 1.13 Les activités de surveillance que nous avons menées en 2008-2009 nous ont aussi permis de constater que les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité sont généralement respectées dans l'ensemble de la fonction publique. Cependant, nous sommes de plus en plus préoccupés par le fait que l'intégrité du système de nomination est compromise par les effets cumulatifs des pratiques organisationnelles qui ne respectent pas suffisamment les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Nous avons relevé des cas où le mérite n'a pas été respecté, ou des cas où l'information contenue dans le dossier de dotation était insuffisante et ne permettait pas de déterminer si le mérite avait été respecté. Nous avons aussi remarqué l'apparition de nouveaux défis liés à l'impartialité, défis qu'il faudra examiner de plus près pour s'assurer que les Canadiens continueront de compter sur une fonction publique fondée sur le mérite et impartiale dans les années à venir.

## Sources de préoccupation

- 1.14 **Durée des processus de dotation** – L'une des principales attentes à l'égard de la LEFP était qu'elle permette de réduire la durée des processus de dotation et d'en augmenter l'efficacité. Grâce à des processus de dotation efficaces, la fonction publique demeure efficace dans l'exécution de ses activités et de ses programmes, et les gestionnaires sont plus concurrentiels relativement aux autres employeurs. De plus, cette efficacité fait que les fonctionnaires sont nommés plus rapidement et qu'ils entrent en fonction en temps opportun pour accomplir le travail qui leur est confié.

- 1.15 La durée du processus de dotation des postes constitue un indicateur important de l'efficacité du système de dotation. Lorsque la durée est excessive, le travail peut être retardé ou le gestionnaire risque d'opter pour des mesures de dotation différentes ou temporaires, comme l'embauche d'employés occasionnels ou les nominations intérimaires, qui ont des conséquences sur les valeurs fondamentales et les valeurs directrices de la LEFP. En outre,



## Solidité et intégrité du système de dotation dans son ensemble

1.9 En 2008-2009, la croissance de la fonction publique s'est poursuivie. En mars 2009, celle-ci comptait 208 947 fonctionnaires dans des organisations au sein desquelles la CFP a délégué son pouvoir de nomination aux administrateurs généraux, une augmentation de 4,5 % comparativement à mars 2008.

1.10 La croissance, les départs à la retraite et le roulement de personnel important ont donné lieu à un niveau élevé d'activités de dotation cette année. Les organisations auxquelles la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination ont mené en tout 126 651 activités de dotation en 2008-2009<sup>1</sup>. Il s'agit d'une augmentation de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent. Fait à noter, le nombre de nouveaux fonctionnaires embauchés de l'extérieur de la fonction publique et nommés pour une période indéterminée s'élève à 12 705, une hausse de 20,1 %. Par ailleurs, parmi les quelque 9 700 fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui ont quitté la fonction publique en 2008-2009, la plupart sont partis à la retraite. Les fonctionnaires qui ont donné leur démission représentaient seulement 1,4 % de l'effectif occupant des postes pour une période indéterminée.

1.11 Le niveau élevé d'activités de dotation renforce la nécessité de mettre en place un système de dotation modernisé qui répond aux besoins des organisations et des gestionnaires et qui jouit du soutien d'une collectivité des RH bien établie. Parallèlement, ce contexte offre aux fonctionnaires et aux Canadiens de nombreuses occasions d'occuper un emploi intéressant au sein de la fonction publique.

1.12 Les diverses activités de surveillance menées par la CFP en 2008-2009 confirment que les progrès réalisés au cours des deux premières années d'application se sont poursuivis et que, dans certains secteurs, la situation s'est améliorée. Il convient de souligner particulièrement ce qui suit :

- Dans l'ensemble, le rendement des organisations en matière de dotation est acceptable, puisque 76 % des secteurs de rendement examinés pour tous les ministères et organismes ont obtenu la cote acceptable, soit une amélioration d'environ quatre points de pourcentage. Par ailleurs, nous commençons à relever des cas de bon rendement en gestion.
- La proportion de ministères et organismes qui ont obtenu un rendement acceptable pour la planification intégrée des RH et des activités a fait un bond de 33 points de pourcentage, passant de 28 % en 2007-2008 à 61 % en 2008-2009.

[...] les progrès réalisés  
au cours des deux  
premières années  
d'application se sont  
poursuivis et [...] dans  
certains secteurs,  
la situation s'est  
améliorée.

<sup>1</sup> Voir le chapitre 2, Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

- de recours destinées à résoudre des questions touchant les nominations ».
- Conformément à cela, plusieurs changements importants ont été apportés au régime de recours. La « discussion informelle » est maintenant accessible aux fonctionnaires qui prennent part aux processus de nomination internes. La *Loi* prévoit que, dans les cas où la CFP autorise un administrateur général à faire des nominations internes, l'autorisation doit comprendre le pouvoir de révoquer ces nominations et de prendre des mesures correctives à leur égard à la suite d'une enquête par l'administrateur général. L'objet de ces changements était, pour la plupart, de donner suite aux préoccupations des fonctionnaires, dans leur milieu de travail, à l'exception des cas de fraude, d'influence politique, de nomination fondée sur des motifs d'ordre politique ou d'abus de pouvoir. Le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TFP) a été créé et chargé d'instruire et de trancher les plaintes liées aux abus de pouvoir touchant les processus de nomination internes, la mise en œuvre de mesures correctives ordonnées par le Tribunal et les mises en disponibilité. Un fonctionnaire peut également présenter une plainte au TFP selon laquelle une révocation n'était pas raisonnable ou selon laquelle il y a eu une omission d'évaluer le fonctionnaire dans la langue officielle de son choix. Pour la CFP, la *Loi* met davantage l'accent sur la surveillance, par l'entremise de sa fonction de vérification et par la réorientation de ses pouvoirs d'enquête.
- 1.6 La *Loi* traite aussi des activités politiques. La partie 7 précise le droit qu'ont les fonctionnaires de se livrer à des activités politiques, tout en respectant l'impartialité politique dans la fonction publique. Elle a attribué à la CFP un nouveau rôle, celui d'examiner les demandes de fonctionnaires désireux de se porter candidat à une élection municipale ou d'être candidat. La CFP n'accorde la permission que si elle est convaincue que les activités ne porteront pas atteinte ou ne sembleront pas porter atteinte à la capacité des fonctionnaires d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.
- 1.7 Comme l'ont souvent souligné la CFP et d'autres parties, la pleine efficacité de la LEP n'était possible qu'avec un changement de culture important. La *Loi* a eu une incidence sur les personnes suivantes : les administrateurs généraux, qui se sont vu déléguer des responsabilités accrues dans le domaine de la dotation; les gestionnaires, qui ont dû apprendre à utiliser une démarche fondée sur les valeurs et à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités en matière de dotation; les spécialistes des RH, qui ont dû adapter leur rôle pour appuyer les gestionnaires, et les fonctionnaires, qui ont dû se familiariser avec les nouveaux processus de dotation et les mécanismes de recours.
- 1.8 Après trois ans d'application de la LEP, nous avons maintenant les connaissances et l'expérience nécessaires pour mieux comprendre l'incidence de ces changements.

1.1 En 2008-2009, la Commission de la fonction publique (CFP) a continué d'assumer son rôle unique et essentiel qui est d'assurer, pour le compte du Parlement, une fonction publique professionnelle, fondée sur le mérite et impartiale.

1.2 L'exercice 2008-2009 constitue la troisième année complète d'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), entrée en vigueur en 2005. Les ministères et organismes, de même que la CFP, ont continué de faire des progrès dans la mise en œuvre des objectifs énoncés dans la *Loi* et nous avons observé des réalisations considérables dans certains secteurs. Cependant, la CFP s'inquiète du fait que des signes préococes et importants indiquent qu'une vigilance accrue s'impose pour s'assurer que les Canadiens continueront de compter sur une fonction publique fondée sur le mérite et impartiale dans les années à venir.

## Contexte

1.3 La LEFP actuelle a apporté, dans l'ensemble de la fonction publique, des changements qui visent à moderniser la gestion des ressources humaines (RH). Par suite de ces changements, les administrateurs généraux ont vu augmenter leurs responsabilités concernant la dotation en personnel de leur organisation et la gestion des personnes. Les mesures destinées à protéger les valeurs fondamentales de la fonction publique que sont le mérite et l'impartialité ont été renforcées, de même que les exigences en matière de responsabilisation imposées aux organisations et aux personnes chargées de gérer la fonction publique.

1.4 Des éléments précis du régime de gestion des RH ont subi des modifications fondamentales. La *Loi* actuelle a établi une définition explicite du mérite, fondement des nominations internes et externes à la fonction publique, et son orientation repose sur les valeurs. Elle incite la CFP à déléguer ses pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux qui, à leur tour, confient la dotation aux gestionnaires. L'objectif central de cette mesure était d'accroître la capacité des gestionnaires d'adapter les processus de dotation en fonction de leurs besoins opérationnels particuliers. Parallèlement, la *Loi* a accordé une plus grande importance à la responsabilisation effective des administrateurs généraux à l'égard de la CFP et, par l'entremise de la CFP, à l'égard du Parlement.

1.5 Le préambule de la *Loi* prévoit une fonction publique qui, entre autres, « se distingue par ses pratiques d'emploi équitables et transparentes, le respect de ses employés, sa volonté réelle de dialogue et ses mécanismes

# Opinion de la Commission



## Chapitre I





## Annexes

### Annexe 1A

Game d'outils de la Commission de la fonction publique  
visant à assurer la protection du mérite ..... 158

### Annexe 1B

Examen des activités de surveillance de la Commission  
de la fonction publique – Plan d'action ..... 162

### Annexe 2

Plan de vérification, d'évaluation et d'études pour 2010 et 2011 ..... 171

### Annexe 3

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation ..... 174

### Annexe 4

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite  
des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique ..... 176

### Annexe 5

Dispositions particulières en matière de subdélégation – Sommaire ..... 177

### Annexe 6

Profil des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée ..... 178

### Annexe 7

Tableaux statistiques ..... 182

### Annexe 8

Glossaire ..... 204

## Biographies

Organigramme de la Commission de la fonction publique ..... 216

Bureaux de la Commission de la fonction publique ..... 223

## Chapitre 5

84	Gestion de la dotation dans les ministères et organismes
86	Progrès généraux accomplis dans les principaux secteurs de changement
88	Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux
89	Planification et intégration des ressources humaines à la planification opérationnelle
91	Systèmes de soutien aux ressources humaines de l'organisation
93	Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats
95	Efficience et durée de la dotation
95	Dotation collective
97	Mesure de la durée des processus de dotation
100	Efficience mesurée selon la durée des processus de dotation
103	Possibilités d'autres progrès
105	Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation par la CFP des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2008-2009

## Chapitre 6

108	Surveillance et responsabilisation
108	Protéger le mérite au moyen d'une gamme complète d'outils
109	Examen de la surveillance et recommandations
110	Vérifications, études et évaluations
120	Enquêtes relatives à des processus de nomination

## Chapitre 7

130	Habilitation des ministères et organismes
131	Amélioration de la série de lignes directrices
134	Administration des droits de priorité
135	Infrastructure habilitante
136	Recrutement de diplômés postsecondaires
139	Recrutement d'étudiants à des postes temporaires
141	Statistiques relatives au recrutement
145	Bassins gérés par la CFP
146	Services de ressourcement des cadres de direction
147	Services et produits d'évaluation
147	Nombre d'évaluations
149	Outils et services d'évaluation personnalisés
149	Mesures d'adaptation liées aux tests
150	Évaluation de la langue seconde
153	Sécurité des examens de la CFP
154	Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne
155	Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique

# Table des matières

## Chapitre 1

Opinion de la Commission .....	2
Contexte .....	2
Solidité et intégrité du système de dotation dans son ensemble .....	4
Sources de préoccupation .....	5
Amélioration continue des fonctions de la Commission de la fonction publique .....	11
Regard vers l'avenir : se préparer en vue de l'examen quinquennal .....	14

## Chapitre 2

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs .....	22
Fonctionnaires assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique .....	22
Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique .....	24
Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique .....	25
Groupe de la direction .....	28
Langues officielles .....	31
Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique .....	33

## Chapitre 3

Progrès globaux réalisés quant au respect du mérite et des valeurs directrices .....	38
Evaluation globale .....	41
Accessibilité .....	47
Justice .....	52
Transparence .....	53
Représentativité .....	55
Nouvelle méthode de mesure des taux de recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi .....	56
Evaluation des tendances et du rendement quant au recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi .....	58
Pratiques dignes de mention .....	64

## Chapitre 4

Une fonction publique impartiale .....	68
Impartialité en dotation .....	69
Partie 7 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique .....	69
Mise en candidature .....	71
Enquêtes au sujet des activités politiques .....	76
Nécessité d'améliorer la communication .....	80
Impartialité au XXI <sup>e</sup> siècle .....	81

# Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

## Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

## Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

**Intégrité** dans nos actes;

**Justice** dans nos décisions;

**Respect** dans nos relations;

**Transparence** dans nos communications.

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2008-2009. Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13). Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.

*Maria Barrados*

La présidente,  
Maria Barrados

*Manon Vennat*

La commissaire,  
Manon Vennat

*David Zussman*

Le commissaire,  
David Zussman



Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : 613-992-9562  
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :  
**[www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)**

N° de catalogue : SC1-2009  
ISBN 978-1-100-50095-9

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2009

2008-2009

Rapport annuel

Commission de la fonction publique





2008-2009

Rapport annuel

Commission de la fonction publique















3 1761 1146790 9